
FARES_MASRY
www.ibtesamh.com/vb
إكتشف
سر التواصل مع
كل أنواع الشخصيات
فقط
أنصت
FARES_MASRY
www.ibtesamh.com/vb
منتديات مجلة الإبتسامة
مارك جولستون
تصدير بقلم
كيث فيرازي
مؤلف كتابي NEVER EAT ALONE
و WHO'S GOT YOUR BACK
مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
...not just a Bookstore
...ليست مجرد مكتبة
www.ibtesamh.com/vb

الوصول إلى الحقيقة يتطلب إزالة العوائق
التي تعترض المعرفة، ومن أهم هذه العوائق
رواسب الجهل، وسيطرة العادة، والتبجيل المفرط
لمفكري الماضي
أن الأفكار الصحيحة يجب أن تثبت بالتجربة

روجر باكون

حصريات مجلة الابتسامة
** شهر إبريل 2016 **
WWW.BTESAMH.COM

التعليم ليس استعدادا للحياة ، إنه الحياة ذاتها
جون ديوي
فيلسوف وعالم نفس أمريكي



فقط
أنصت



اكتشف سر التواصل مع
كل أنواع الشخصيات

فقط أنصت

مارك جولستون

تصدير بقلم

كيث فيرازي

مؤلف كتابي *Never Eat Alone*

و *Who's Got Your Back*

مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
... not just a Bookstore
...ليست مجرد مكتبة



للتعرف على فروعنا في
المملكة العربية السعودية - قطر - الكويت - الإمارات العربية المتحدة
نرجو زيارة موقعنا على الإنترنت **www.jarirbookstore.com**
للمزيد من المعلومات الرجاء مراسلتنا على: **jbpublications@jarirbookstore.com**

الطبعة الأولى ٢٠١٥

المملكة العربية السعودية ص.ب. ٣١٩٦ الرياض ١١٤٧١ - تليفون: ٩٦٦١١٤٦٢٦٠٠٠ + - فاكس: ٩٦٦١١٤٦٥٦٣٦٣ +

DISCOVER THE SECRET TO GETTING THROUGH TO ABSOLUTELY ANYONE

Just Listen

MARK GOULSTON

FOREWORD BY
Keith Ferrazzi
AUTHOR OF *NEVER EAT ALONE AND WHO'S GOT YOUR BACK*





فقط أنصت

"لأيٍّ شخص يريد تحسين علاقاته في المنزل، أو في العمل، أو في العالم: لا بد من قراءة هذا الكتاب، لقد وضع مارك جولستون كتابًا مميزًا سوف يحسن من حياة كل قارئ له بتسيير طرق التواصل الفعال. فقط عليك أن تقوم بقراءته".

– ديفيد فينبير؛ طبيب وحاصل على ماجستير في إدارة الأعمال، والمدير التنفيذي لمؤسسة يو سي إل إيه هوسبيتال سيستم

"الحكمة التي يتمتع بها مارك ليست نظرية فحسب، لكنها مفيدة، لقد قرأت مئات الكتب، ولكن قلة منها يمكنني فعليًا تطبيقه على عملي وعلاقاتي، إن مارك يعرض مشكلات واقعية وحلولاً عملية حقيقية".

– ستيفن آلان؛ رئيس قسم تطوير الأطعمة بمؤسسة ديم دينرز

"يبث جولستون قدرًا هائلًا من الرعاية قلما وجدته فيمن أعرف، وقدرته على مساعدتنا على أن نرى أنفسنا دون دروع هي الموهبة التي يتمتع بها وفي الوقت نفسه الهبة التي يمنحنا إياها. وهذا الكتاب يتحدث من القلب مباشرةً، والأمر عائد إلينا في أن ننصت".

– جوش وايتسكين؛ مؤلف كتاب *The Art of Learning*

"في عالم يريد الكل فيه أن يكون هو من يتكلم، يُعتبر سر النجاح فيه هو فن الاستماع. بعض أعظم القادة متحدثون رائعون، وبعضهم الآخر ليس كذلك لكنهم جميعًا يتمتعون بقدرة استماع رائعة. هذا الكتاب سيكون أحد أكثر الكتب تأثيرًا في السنوات العشر القادمة في عالم الأعمال".

– الدكتور أندرياس سالتشر؛ مؤلف كتاب *The Talented Kid and His Enemies* وكتاب *The Wounded Human*، وشريك في تأسيس مدرسة "سير كارل بوبر"

"مع ما يمتلئ به من نصائح فعالة وعملية، سيساعدك *هذا الكتاب* في أي تبادل للتواصل مع الآخرين. يدرك مارك جولستون أنَّ التواصل ليس مجرد خطط ووسائل بقدر ما هو صلات فعالة مع الناس، والرؤى التي يمتلكها حول السلوك البشري تعد جواهر حقيقية".

– ستيفن بي. سامبل؛ رئيس جامعة ساذرن كاليفورنيا، ومؤلف الكتاب الأكثر مبيعًا *The Contrarian's Guide to Leadership*

"لقد كان آباؤنا على حق بالفعل، فنحن بحاجة لأن نسمع. في هذا الكتاب، يفصل جولستون بلغة بسيطة مدى الفائدة التي تعود علينا بالاستماع في تحقيق أهدافنا في الحياة الشخصية والمهنية، فليست المسألة استماعًا لمجرد الاستماع، بل هي استماع لغاية".

– الدكتور دواين سي. بروكتر؛ كبير مديري البرامج في مؤسسة روبرت وود جونسون

فقط أنصت

إهداء إلى "وارين بينيس" المرشد والصديق
والملهم، الذي علمني أنك إن "استمعت بعمق" وعَرفت من أين ينطلق الناس حقًا، وأبديت الاهتمام الصادق بهم حيث هم، فإنك على الأرجح ستتمكن من الانتقال بهم إلى حيث تريد منهم.

في ذكرى

"إذا أنصت للجرح والخوف والألم أو لآمال الناس وأحلامهم، فستكتشف وجودًا دائمًا لها، وحين يشعر الطرف الآخر بأنك تنصت له وتشعر به حقًا، فسوف يُزيل الحواجز ويفتح عقله وقلبه لك".

– إدوين شنيدمان؛ رائد مجال مكافحة الانتحار، ومؤسس مركز لوس أنجلوس لمنع الانتحار، ومعلم قدير

ولكل القراء، الذين سيقرأون هذه الدروس المهمة.

المحتويات

تمهيد

المديرون، والرؤساء التنفيذيون، وموظفو المبيعات غالبًا ما يقولون لي: "إن الحديث إلى فلان هو مثل ضرب جدار حجري".

وحين أسمع كلامهم هذا، أرد بالقول: "توقفوا عن الاصطدام بالجدار وابحثوا عن الطوبة الرخوة في الجدار". أن تجد تلك الطوبة هو ما يحتاج إليه الشخص الآخر بالفعل منك، وسوف تتمكن من إزالة أقوى العوائق والتواصل مع الناس على نحو لم يخطر لك ببال.

وهذا ما يذهب بي إلى صديقي وزميلي "مارك جولستون". إن لدى "مارك" قدرة سحرية على التواصل مع الجميع: مع الرؤساء التنفيذيين للمجموعات التجارية، والمديرين، والعملاء، والمرضى، وأفراد العائلات المتنازعة، وحتى محتجزي الرهائن؛ لأنه دائمًا ما يجد تلك الطوبة الرخوة، إنه بارعٌ في التواصل مع أشخاص لا يمكن الاتصال بهم، وفي كتابه هذا، سوف تعرف كيف يفعل هذا.

صلتي الأساسية بـ "مارك" كانت عبر كتابيه: *تخل عن طريقتك المعتادة*،* *Get Out of Your Own way at work*، إنَّ كُتبه، وعمله، والأهم "مارك" نفسه قد أثروا فيَّ بشدة حتى إنني سعيت لمعرفته وأصبحنا الآن شريكي أعمال، هو أحد قادة الفكر في مؤسسة فيرازي جرينلايت، ومستشار ثقة بالنسبة لي، وبعد مشاهدتي له في عمله، يمكنني القول إن الجميع بداية من العاملين في المباحث الفيدرالية، وحتى برنامج "أوبرا" ينتبهون جيدًا لحديث "مارك" حول القدرة على التواصل مع الناس، فأساليبه على بساطتها الظاهرة مجدية بحق.

بالمناسبة: لا تزعجك حقيقة أن "مارك" طبيب نفسي، فهو كذلك واحد من أفضل مَن قابلت مِن خبراء التواصل في مجال الأعمال، ضعه في مكتب يحارب فيه الجميع بعضهم بعضًا أو وسط فريق مبيعات لا يمكنه إقناع عملائه، أو حيث تتحسر

---

* متوافر لدى مكتبة جرير.

المعنويات ومعدلات الإنتاج، وسوف يحل المشكلة بسرعة وبطريقة الربح المشترك حيث يخرج الجميع رابحًا.

إذا أردت تحقيق نجاح كهذا، فلن تجد دليلًا أفضل من "مارك"، فهو ذكي، مرح، عطوف، ملهم، وقصصه عن الجميع بداية من ضيوف العطلات غير المرحب بهم، وحتى "إف. لي بيلي" تجعل كلامه ممتعًا بقدر تغييره لحياتك، فاستمتع به ثم استخدم مجموعة مهاراتك الجديدة الفعالة لتحول الأشخاص "المستحيلين" أو "مَنْ لا يمكن التواصل معهم" إلى حلفاء، وعملاء أوفياء، وزملاء مخلصين، وأصدقاء دائمين.

كيث فيرازي

شكر وتقدير

مـن بين كتبي جميعهـا، فإنني أشد فخرًا وحماسةً لهذا الكتـاب تحديدًا، فإن كُتِبَ له النجاح، فليس ذلك إلا للمادة الحكيمة، والراعية، والمحبة، والملهمة، والكريمة التي ذكرت فيه، وكذا الدعم الذي تلقاه من كثيرين.

أولًا وقبـل كل شيء، أشكر قرائــي، ومرضاي، وعملائي، وزبائني، الذين عهدوا إليَّ بآمالهم ومخاوفهم الخارجية والداخلية، ومكنوني من إطلاعكم على ما تعلمته خلال مساعدتي لهم.

أنا ممتن جدًّا كذلك لبيل جلادستوت، ومينج راسل، وكيلاي الداعمين والأقوياء في شركة ووترسايد برودكشنز، وذلك لما منحوني من إضافات ولتنبيههم لي كلما ملتُ نحو التخلي عن الطريق، والشكر الجزيل كذلك لإيلين كادين، مديرة التحرير في دار النشر الخاصة بي أماكوم بوكس، للحب الذي منحته لهذا المشروع ولحكمها السديـد حين كان المشروع يشـرد خارج مساره في الوفاء بوعـده أمام القراء. إن المنفعة الكبرى والأدوات المفيدة التي تحصلت عليها من هذا الكتاب يعود الفضل الأكبـر فيهـا لقدرة إيليـن على أن تكون بوصلـة وموجهة لرحلتي، أنـا ممتن كذلك لأليســون بلايك، التي ساعدتني إضافاتها على جـلاء رسالتي، وللدعم الدائم من محرري السابق جون داف في شركة بينجوين باتنام.

الشكــر كذلك لأصدقائي الأعـزاء وأخصائيي العلاقات العامـة الرائعين، توم برينـان، بام جولام، تشيري كير، آني جيننجــز، باكستون كويجلي، أنا ممتن كذلك للغايــة لليــن جونسون فــي مجلة *فاسـت كومباني*، والتـي حوت عمـودي الصحفي Leading Edge ومدوناتــي، وكذلــك ماركو بوسكالجيا في شركـة تريبيون ميديا سرفيســز، والتي تولت نشر عمودي الصحفي "قم بحل أي شيء مع دكتور مارك"، وأريانا هافنجتون (هافنجتـون بوست)، ومات إديلمان (بيبولجام)، وكيلي جادون (بازيل آند سبايس)، ومارسيا بورتو (ديفورس٣٦٠) وذلك لنشر مدوناتي ومادتي.

أنـا ممتـن كذلك لكيث فيـرازي، جون كيلـي، جيف كابلان، جيـم هانون، بيتر وينيـك، كيلي جونسون، بو مانتـج، كريس توفلي، وآخرين قابلتهـم وواصلت العمل معهـم فـي مؤسسة فيـرازي جرينلايت فـي لوس أنجلوس. أراد كيث فـي البداية تسميتـة كتابـه الرائع الأعلى مبيعًـا *Never Eat Alone*، بعنـوان غير هذا، *You Can't Get There Alone*. نعـم، أليسـت تلـك هـي الحقيقـة! وكتابـه الأحدث *Who's Got Your Back* يعزز أهمية إيجاد الأشخاص الذين يرفعون معنوياتك، ويخبرونك بالحقيقة، ويدفعونك (حين تحتاج إلى من يدفعك).

وبسبـب تأثير هـؤلاء الأشخاص، فتحت عيني على عالم آخـر لأشخاص قدموا لـي العون، أخصـص بالذكر مارتن أديسـون (فيديو آرت)؛ تونـي باكستر (ديزني)؛ لـي كانتـر؛ جايسـون كالاكينـز (ماهـلاو)؛ كريس كوفـي، ستيفن دينـنـج، مارتي إيدلسـون، مارجوري أبرامز (بـوردرووم)؛ بول وسـارا إدواردزن، براونوين فراير (هارفارد بيزنس ريفيو)؛ ديف فوللر (كوستكو كونكشن)؛ مايكل جيرفيس (بنانكل بيرفورمـر)؛ تافو جودتفرتسون (سكيلسوفت)؛ كاتالينـا جرو (جرو برودكشنز)؛ شـون هانتر (سكيلسفوت)؛ ليندا كين (بانـك أوف نيو يورك ميلون)؛ ديف لوجان *(Tribal Leadership)*، مارتـي نيمكـو (إن بـي آر)؛ ستاسـي فيليبس (فيليبس، ليرنر، لـوزان آند جامرا)، بيلي بيتـارد (Iynda.com)؛ توني روبينز؛ ديفيد روك *(Neuroleadership)*؛ كاريـن سالمانسون *(Bounce Back)*؛ هيثر شيا شولتز؛ إدويـن شيندمان (يو سي إل إيه)؛ ليو تيلمان *(Financial Darwinism)*؛ ريبيكا توري (مانـات)؛ جوش (بوبي فيشر) وايتزكين؛ بيتر وايربـرو (جامعة كاليفورنيا بلوس أنجلوس).

الشكر موصول كذلك للقادة الذين ليس لديهم أثمن من وقتهم، لكنهم مع ذلك لم يبخلوا عليَّ به: سكوت أدلسون (هوليهان لوكي)؛ شارون آلان (ديلوتي)؛ أنجيلا برالـي (ويلبوينت)؛ جيفري بيرج (آي سـي إم)؛ مايك كريتلي (بيتني بويز)؛ بوب إيكهـارت (ماتل)؛ ويرنر إرهارد؛ جوناثـان فيلدنج (قسم الصحة العامة بمقاطعة لوس أنجلوس)؛ جيـم فريدمان (بارنجتـون أسوشيتس)؛ بيل جـورج (الرئيس التنفيـذي السابـق، ميدترونـك وكلية إدارة الأعمـال بجامعة هارفـارد)؛ مارشال جولد سميث، جيـم جودنايت (إس إيه إس)، بيتر جوبر (ماندلاي)؛ مارك فيكتور هانسـن (تشيكن سوب)، فرانسيس هيسلبين (ليدر تـو ليدر إنستيتيوت)؛ ليونارد كلينـروك (يو سي إل إيه)، مايك ليفيـن (جورجيا أكويرام)؛ جيم مازو (أدفانسد

ميديكال أوبتكس)؛ إيفان ميسنر (بي إن آي)؛ عمر نورزاد (تراي-سيتيز ريجنال سنتر)؛ توم أوتول (هيات؛ بيل كويكسيلفر (مانات))؛ كارلا سانجر (لوس أنجلوس بيست)؛ سكوت شير (ألتيميت سوفتوير)؛ جيم سينجال (كوستكو)؛ سير مارتن سوريل (دبليو بي بي)؛ بوب ساتون (ستانفورد)؛ لاري توماس (جيتار سنتر)؛ رايموند تاي (يونايتد ليكورز)؛ ويليام يوري (هارفارد)؛ ديفيد وان (هارفاد بيزنس بابليكاشنز)؛ دون وول (وايت آند كاس).

عميق شكري وتقديري لعائلتي المحبة والداعمة؛ زوجتي ليزا وأبنائي لورين، وإيميلي، وبيلي، والذين كانوا ضمانًا أكيدًا لمنعي من المبالغة في أخذ نفسي على محمل الجد، وكذلك أمي روث وإخوتي نويل، روبرت وعائلتيهما لما قدموه من حب وثقة متواصلين.

وأخيرًا، أوجه شكرًا قويًّا للتالية أسماؤهم، من هو حي ومن قد رحل، والذين كان دعمهم المتواصل على مدى العقود الماضية ضروريًّا لتعلمي ونجاحي: ديفيد إيكهارت، ساندي أرتشر، روزان بادوسكي، جويل بيندر، هال برجمان، ديفز بلاين، ديفيد بوث، لاري برون، إيرك بروك، شيل بروكر، جون كامبل، ستان ديكين، سوزان دايموند، كاثي دوهيني، جيفري دنبار، نيل إلموتشي، ديفيد وجيل فوجلسون، جون فوكس، ساندي فوكس، كين وفيرنا فلورنس، لين فرانكلين، بيتر فروست، جاري جاربويتز، لاري جيربر، سيلوين جيربر، هاري جلازر، روجر جوف، فيليب جولدبيرج، كاثي جرينبرج، جوردن جورجي، كيفين جريجسون، آرلن جانر، هولي جاستلين، سيروس هيكمات، بروس هيللر، بريان هيمسورث، باتريك هنرى، تشيرل هودجسون، بول هاينز، جراس جامرا، آني جيننجز، مارتي جوسفين، بريستون جونسون، جويل كاباكر، براين كاتز، جيم كينيدي، نانسي كينت، جيف كيتشافن، جون كينج، برايان كيرتز، تراسي كويكر، بيتر لازون، مارك ليفكو، ديفيد ليرمان، مارك ليرنر، ديفيد ليفريير، ليزا لينج، مارك ليبيس، أندي لودلام، جيمس لودويك، كريس مالبيرج، ستيفن مالاي، فيكي مارتن، كين ماكلويد، ويليام ماكناري، فرانك ميلتون، ستيف مينديل، ريبيكا ناسي، مايكل باركر، كيمربلي بيس، ستاسي فيلبس، مارتنبيتشنسون، كارين بوينتر، كين بوتاليفو، سكوت ريجبرج، تيم روبين، مارك ريزلي، تيري روبنسون، ديبورا رودني، باتريشا روماين، إيفان روزنبرج، لي ريان، ميليسنت سانشيز، ماير سانكري، سوزانا سانتوس، جيل شابر جوردون، موري شيكتمان، جريج سيل، ديبورا شاميس، بيل شيرمان، مارك وميا

سيلفرمان، ستان ستالن روبرت ستروس، رون سبانكيك، إريك توب، توني تروبيانو، تـوم تيريل، مونيكا أركويدي، مارسيا واسرمان، بـوب وينبرج، باتريشا، ويلر، وارد وايمان، جويل واينشتاين، هالي فيشر - رايت.

إشادة مسبقة بالكتاب

"لقد قرأت *هذا الكتاب* في رحلة طيران خلال عطلة نهاية الأسبوع، وبدأت وضع الدروس التي يتناولها موضع التطبيق في بداية الأسبوع التالي مباشرة، وأصبحت أستخدمها بشكلٍ روتيني منذ ذلك اليوم، وقد طلبت شراء نسخ لجميع أفراد طاقم القيادة العليا في شركة ماتل وكذلك لكل واحد من أبنائي اليافعين".

ـ بوب إيكارت؛ المدير التنفيذي ورئيس مجلس إدارة شركة ماتل

"بالنسبة لكثير من الناس يعد سبر الأغوار خصلة لا يمكن تحقيقها، لكن في *هذا الكتاب* يعلمنا مارك قوة سبر الأغوار، ويعلمنا كيف نتأمل في أنفسنا وفي علاقاتنا مع الآخرين كسبيل للوصول إلى رؤى أعمق من شأنها أن تجعلنا أكثر فاعلية في الجد وفي الهزل. قد تظن في نفسك أنك واثق بنفسك وذو شغف، لكن من السهل أن يراك الآخرون مغرورًا ومندفعًا، والفجوة بين المنظورين غالبًا ما تصنع الفارق بين النجاح والفشل. لقد ألَّف جولستون كتابًا مهمًّا يساعدنا فيه على رتق تلك الفجوة ولتحسين قدراتنا التأملية للذات".

ـ جون باين؛ مدير تحرير مجلة *بيزنس ويك*

"التواصل ليس فقط *قول* كلام ما، بل هو متعلق بالاستماع كذلك. يقدم مارك جولستون معنى جديدًا للوصول إلى قلب الآخرين: إن *الكتاب* يعد دليلًا لا غنى عنه في رحلتنا لاستماع وعناية وتوجيه وإشباع أفضل، فالشكر لك يا مارك".

ـ فرانسيس هيسلبين؛ رئيس مجلس الإدارة والرئيس المؤسس لمعهد ليدر تو ليدر

"يقدم مارك جولستون برنامج عمل للاتصال مع الناس، وبناء علاقات قيمة في حياتك الشخصية والمهنية، هذا بالتأكيد هو عمل مارك الأكثر أهمية حتى الآن وقراءته ضرورة لكل شخص يركز على تحسين فاعليته الشخصية".

ـ واين جاتينيلا؛ الرئيس والمدير التنفيذي لشركة ويبميد

"يعلمنا الدكتور جولستون ببراعة كيف نُفَعِّل "القاعدة الذهبية"، ونعامِل الناس على النحو الذي نحب نحن أن نعامَل به".

– مايكل كريتلي؛ المدير التنفيذي والرئيس المتقاعد لمؤسسة بيتني باوز

"خلال معظم فترات حياتي، كنت على قناعة بقدرتي على الخروج من أية مشكلة وفي أي تجمع، *فهذا الكتاب* ونصائح مارك ساعدتني على تطوير قدرتي على الاستماع للآخرين، إن *هذا الكتاب* يعد مرجعًا منذ بدايته وضرورة لأيٍّ قائد في عالم الأعمال".

– جاسون كاليكانز؛ رائد أعمال في مجال الإنترنت، والمدير التنفيذي لمؤسسة ماهالو

"هل تريد إتقان المهارة الأكثر أهمية لتحقيق النجاح في العمل والحياة على السواء؟ اقرأ هذا الكتاب. إن أساليب جولستون البسيطة التي تتسم بسهولة التطبيق تعد فعالة جدًّا، والنتائج التي تحققها سوف تدهشك".

– الدكتور إيفان آر. ميسنر؛ المؤسس ورئيس مجلس إدارة شركة بي إن آي، ومؤلف كتاب *The 29% Solution: 52 Networking Success Strategies*

"في هذا العصر المذهل بتطوراته التكنولوجية، يسهل فقدان الوسيلة التي تربطنا بشكلٍ حقيقي بالناس، ونصائح مارك جولستون سهلة الاستيعاب وسوف تساعدك على بناء علاقات بناءة في العمل، والقرب بشكلٍ أكبر من عائلتك وأصدقائك، هذا الخليط الجذاب من طريقة عمل المخ والسبيل لكسر الحواجز التي تَحول بينك وبين التواصل الفعال سوف يجعلك أكثر استعدادًا لتطبيق المقترحات العملية لجولستون. بعبارة أخرى: اقرأ الكتاب وحسب".

– توم نيلسون؛ مدير التشغيل بمؤسسة إيه إيه آر بي

"إن هذا الكتاب يبين لنا أن ما تمكن الناس من إخبارك به أهم بكثير مما تخبرهم أنت به. إن جولستون مستمع جيد للغاية، وهذا الكتاب ليس واحدًا من أفضل الكتب فحسب، لكنه أيسر وأمتع كتاب يمكنك قراءته حول فاعلية الاستماع".

– كاثي جرينبرج؛ مؤلفة كتاب *What Happy Women Know*

سر الوصول إلى الناس

بعض المحظوظين يبدون وكأنهم يمتلكون لمسة سحرية حين يتعلق الأمر بمحاولات إقناع الناس بخططهم وأهدافهم ورغباتهم، لكن في الحقيقة ليس في التواصل مع الناس سحر، بل هو فن... وعلم، وهو أيسر مما تظن.

١

مَن الذي يبقيك قيد الاحتجاز؟

إنَّ الإدارة الجيدة هي فن جعل
المشكلات شديدة الإثارة والمتعة،
وجعل حلولها بناءة بحيث يرغب الجميع في العمل
عليها ومعالجتها.

– بول هاوكين؛ مؤلف
NATURAL CAPITALISM

في هذه اللحظة، هناك شخص بحياتك أنت بحاجة للوصول إليه، لكنك غير قادر على ذلك، وهو الأمر الذي يثير جنونك. ربما يكون شخصًا ما في العمل: مرءوسًا، عضوًا بفريق عمل، عميلًا، ولعله رئيسك. أو لعل ذلك الشخص في بيتك: زوجة، أو ولد مراهق صعب المراس، أو خطيبة سابقة غاضبة.

لقد جربت كل شيء: المنطق، الإقناع، الإجبار، الرجاء، الغضب، لكنك في كل مرة ترتطم بجدار، ولذلك فأنت إما شديد الغضب، أو الخوف أو الإحباط. وتقول لنفسك: "وماذا بعد؟".

وإليك ما أريد منك فعله: تصور الأمر على أنه موقف احتجاز. لماذا؟ لأنك لا تستطيع التحرر، فأنت عالق في شرك مقاومة أو خوف أو عداء أو لا مبالاة أو عناد أو نرجسية أو حاجة شخص آخر، وعالق أيضًا في عجزك عن اتخاذ إجراء فعال.

وهنا يأتي دوري.

أنا شخص عادي - زوج ووالد وطبيب - لكن قبل زمن اكتشفت أن لديَّ موهبة خاصة يمكن أن تزج بي في أي موقف، وأتمكن من التواصل مع الناس فيه. يمكنني

إقنــاع مديريــن عنيدين، وموظفين غاضبين، أو فـرق إدارة تدمر ذاتها بأن يعملوا فــي تعاون باتجاه إيجــاد الحلول، ويمكنني التداخل مع عائــلات تضج بالخلافات، ومــع أزواج يكرهون بعضهم بعضًــا، بل بإمكاني حتى تغيير ذهنية خاطفي الرهائن وكذلك اليائسين الذين يفكرون في الانتحار.

لــم أكن موقنًا من قدرتي على فعل شــيء مختلف عما يقوم به أي شخص آخر، لكن يمكنني القول إنني كنت أنجح، وكنت أعلم بأنني لست أذكى من الجميع، وأعلم كذلك أن نجاحي لم يكن مجرد حظ؛ لأن ما فعلته كان ينجح باستمرار، وكان ينجح مع كل أنماط الناس وفي كل المواقف الممكنة، ولكن *ما السر* في ذلك النجاح؟

فــي تحليل طــرق عملي، وجدت الإجابــة: فقد اتضح أنني وقعت على مجموعة أساليــب بسيطة وسريعة، اكتشفت البعض منهــا وحدي، وبعضها الآخر علمني إياه أساتــذة وزملاء، وهي التي تصنع هــذه الجاذبية، بمعنى أن تلــك الأساليب تقرب الناس إليَّ، حتى لو كانوا يحاولون الابتعاد عني.

ولفهــم هذه الحال، تصور نفســك تقود السيارة إلى أعلى تــل شديد الانحدار، وإطارات السيارة تنزلق وتنجرف للخلف ولا يمكنها الثبات، ولكن مع تغيير سرعتك إلــى سرعة منخفضة، سوف تحصل على السيطرة المطلوبة، كأنك تجذب الطريق المتباعد ليلاقيك.

معظــم الناس يكونون على السرعة العاليــة حين يريدون التواصل مع الآخرين، فهــم يقنعون ويشجعون ويجادلون ويدفعــون، وخلال هذه العملية تتولد مقاومة، أمَّا حيــن تستخدم الأساليب التــي أقدمها، فسوف تفعل العكس تمامًــا، سوف تستمع، تســأل، تستوعب، ثــم تعيد عرض صــورة ما سمعتــه من الآخريــن، وحينئذ سوف يشعــرون بــأن هناك من رآهــم، وفهمهم، وشعــر بهم. وهــذا الانخفاض المفاجئ لسرعتك، سوف يجذبهم إليك.

إنَّ الأساليــب الفعالــة التــي سوف تتعلمها هنــا يمكنها أن تدفــع الناس بسرعة وسهولــة، وفــي غضون دقائــق غالبًا، للتحول مــن "لا" إلى "نعم"، وأنــا أطبق تلك الأساليــب في كل يــوم لترميم عائلات محطمــة ومساعــدة أزواج متنازعين ليعود بينهــم الحب ثانيــة. أستخدمها لإنقــاذ الشــركات المشرفة على الانهيــار، ولدفع المديريــن المتناحريــن للعمل معًا بشــكلٍ إيجابي، ولتمكين موظفــي المبيعات من إتمام صفقــات مستحيلة، وكذلك أستخدمها لمساعدة عملاء المباحث الفيدرالية

ومفاوضـي محتجـزي الرهائن في النجـاح بأصعب المواقف علـى الإطلاق؛ حيث تكون حياة الناس على المحك.

في الحقيقة وكما سترى، تتشابه حالك كثيرًا بمواقف مفاوضي احتجاز الرهائن حيـن يتعلق الأمر برغبتـك في التواصل مع أناس لا يريـدون الاستماع إليك. ولهذا السبب أبدأ هذا الكتاب بقصة "فرانك".

يجلس "فرانك" في سيارته بساحة انتظار أحد مراكز التسوق الكبرى، ولا أحد يحاول الاقتـراب منه لأنـه يحمل مسدسًـا يضعه على حنجرتـه، تم استدعاء فـرق التدخل السريع وفريق المفاوضين، وأخذ أعضاء فريق التدخل مواقعهم خلف سيارات أخرى حتى لا يثيروا الرجل.

فـي أثنـاء انتظارهم، عملوا علـى استكمـال معلوماتهم عن خلفيـة الرجل، فهم أمـام شخصـ في الثلاثين من عمـره، وقد فقد وظيفته في خدمـة العملاء في متجر إلكترونيـات ضخم، وذلـك بسبب صياحه في وجه الزبائن وزمـلاء العمل، وقد تقدم لكثيـر مـن الوظائف لكنه لم يُقبل في أيٍّ منها، وكذلـك كان يتعدى لفظيًّا على زوجته وطفليه.

وقبـل شهر، تركت زوجته وطفـلاه المنزل وانتقلت للعيش مـع والديها في مدينة أخـرى، وأخبرته أنهـا بحاجة لاستراحة، وأنـه بحاجة كذلك لترتيـب حياته، وطرده مالـك العقار مـن الشقة التي يقيم فيها لأنه لم يدفع الإيجـار، فانتقل للإقامة بغرفة وضيعـة بمنطقة فقيرة في المدينة، ولم يعد يستحـم أو يحلق ولا يأكل تقريبًا، وكانت القشة التي قصمت ظهر البعير هي تلقيه أمر اعتقال في اليوم الذي سبق موقفه هذا في ساحة الانتظار.

الآن يقوم المفاوض الرئيسي بالحديث الهادئ مع الرجل: "فرانك؛ معك الملازم إيفانـز، وسوف أقوم بالتحدث إليك؛ لأنَّ هنـاك طرقًا أخرى للخروج من أزمتك دون الإقـدام علـى إيذاء نفسـك، أعرف أنـك تعتقد بأنه ما مـن خيار آخـر، ولكن توجد خيارات أخرى في الحقيقة".

فقال "فرانك" متعجبًا: "أنت لا تدري شيئًا، أنت مثل الآخرين، دعني لحالي".

فـرد الملازم "إيفانز": "لا أعتقد أنَّ باستطاعتي ذلك، فأنت هنا في قلب ساحة انتظـار مركز التسـوق وتصوب مسدسًا إلى رقبتك، وأنـا بحاجة لمساعدتك للخروج من هذا الموقف".

رد "فرانك": "اغْرب عني! لست بحاجة لمساعدة من أحد!".

وعلى هذا النحو جرى الحوار لساعة، ومع فترات صمت امتدت لدقائق أو يزيد، ومع ورود المعلومات الخاصة بـ "فرانك"، ظهر جليًا أنه ليس بالشخص الشرير، بل هو شخص مضطرب وغاضب لا أكثر. كان فريق التدخل في حالة استعداد لقنصه إذا أقدم على تهديد الآخرين بسلاحه، ولكن الجميع كان يتوقع من "فرانك" إنهاء هذا الوضع بشكلٍ سلمي، لكن حظوظ ذلك لم تكن عالية جدًا.

وبعد ساعة ونصف، وصل مفاوض آخر: المحقق "كرامر". كان "كرامر" قد حضر إحدى محاضرات تدريبات التفاوض مع خاطفي الرهائن، والتي أقوم بتدريسها لمفاوضي الخاطفين في الشرطة والمباحث الفيدرالية.

تم إعلام المحقق "كرامر" بخلفية "فرانك" ووضعية التفاوض وعرض على الملازم "إيفانز" اقتراحًا مختلفًا: "إليك ما أريد منك قوله للرجل: إنني على يقين من أن أحدًا لا يمكنه أن يعلم حقيقة شعورك حين تكون قد جربت كل شيء لتجد نفسك عالقًا في هذا الوضع باعتباره المخرج الوحيد للأزمة، أليس كذلك؟".

فرد "إيفانز": "أقول ماذا؟".

فكرر "كرامر" اقتراحه: "نعم استمر، قل هذا الكلام للرجل: إنني على يقين من أنَّ أحدًا لا يمكنه أن يعلم حقيقة شعورك حين تكون قد جربت كل شيء لتجد نفسك عالقًا في هذا الوضع باعتباره المخرج الوحيد للأزمة، أليس كذلك؟".

أذعن "إيفانز" وحين قال ذلك لـ "فرانك"، رد "فرانك "هو الآخر قائلًا: "ماذا تقول؟".

فكرر "إيفانز" مقولته على "فرانك"، والذي أجاب هذه المرة بالقول: "نعم، أنت محق، لا أحد يدري، ولا أحد يبالي".

فقال "كرامر" لـ "إيفانز": "حسنًا، حصلت منه على "نعم"، دعنا نبني على ذلك، ثم أضاف سؤالًا ثانيًا للمفاوض الرئيسي كي يسأله لـ "فرانك": "نعم وأنا متأكد أيضًا من أنك تشعر بأنَّ أحدًا لا يعلم شيئًا البتة عن حقيقة حالك وأنت تبدأ كل يوم من حياتك معتقدًا أنه ما من فرص أخرى وأن الأمر آخذ في السوء لا الإصلاح، أليس ذلك صحيحًا أيضًا؟".

وعن هذا السؤال، أجاب "فرانك": "نعم، في كل يوم يحدث الشيء ذاته".

طلب "كرامر" من "إيفانز" أن يكرر ما سمعه من "فرانك" ويمنحه تأكيدًا إضافيًا: "ولأن أحدًا لا يدري كم هو سوء الحال، ولا أحد يبالي: ولأنَّ شيئًا لا ينصلح أبدًا وكل شيء متجه إلى التأزم أكثر، فأنت الآن هنا في سيارتك مع مسدسك وترغب في إنهاء الأمر كله. صحيح؟".

رد "فرانك" وفي صوته إشارات خفيفة على الهدوء: "صحيح".

فأفسح له "إيفانز" المجال وقال: "أخبرني المزيد، ما الذي حدث لك بالضبط؟ متى انتهى الاستقرار من حياتك؟ وما الذي حدث من حينها لتتحول حياتك إلى هذا الحطام؟".

فبدأ "فرانك" في سرد الأحداث منذ أن فُصل من عمله.

وحين توقف، رد "إيفانز": "حقًّا... أخبرني بالمزيد".

واصل "فرانك" سرد مشكلاته التي عاناها، وعند نقطة معينة وبتوجيه من "كرامر" سأل "إيفانز": "وهل تسبب هذا كله في شعورك بالغضب؟ أم الإحباط؟ أم فتور العزيمة؟ أم اليأس؟ أم ماذا بالضبط؟"؛ انتظر "إيفانز" حتى يختار "فرانك" الكلمة التي تناسب شعوره بشكل أكبر.

وفي النهاية، اختار "فرانك" كلمة: "فاض بي الكيل".

فتبعه "إيفانز" قائلًا: "شعرت إذن بأنَّ الكيل قد فاض بك، وحين وصلك أمر الاحتجاز، أكانت تلك هي القشة التي قصمت ظهر البعير؟".

فقال "فرانك" مؤكدًا: "نعم"؛ وصوته الذي كان عدائيًّا أصبح أكثر هدوءًا الآن.

عبر جمل قليلة، انتقل "فرانك" من رفض التواصل إلى الاستماع ثم البدء بحوار.

فما الذي حدث؟ إنَّ أهم خطوة في الإقناع، وهي الخطوة التي أسميها "الشراء" وقد بدأت، تلك هي الخطوة التي ينتقل فيها الشخص من المقاومة إلى الاستماع ثم إلى التفكير فيما قيل.

ما الذي جعل "فرانك" يبدأ بالاستماع والشراء مما كان يقوله الملازم "إيفانز"؟ لم يكن هذا التحول وليد حظ أو مصادفة، والسر هو في قول الكلام الذي كان "فرانك" يفكر به ولا يقوله، وحين طابقت كلمات الملازم ما كان يفكر به "فرانك"، انخرط "فرانك" في الحديث وبدأ في قول "نعم".

■ دائرة الإقناع

لعلك على الأغلب لا تجد نفسك في مواقف كالتي يتعامل معها مفاوضو احتجاز الرهائن، ولكن بأي يوم من الأيام، مَن الذي *تحاول* إقناعه بفعل شيء ما؟

الإجابة هي: كل مَن تقابل تقريبًا، فكل أشكال التواصل تقريبًا هي جهد يبذل لاقتحام الآخرين، ودفعهم لفعل شيء يختلف عما كانوا يفعلونه قبل ذلك، لعلك تحاول أن تبيع لهم شيئًا ما، أولعلك تحاول الحديث معهم بمنطق، أو لعلك بحاجة لإقناعهم بأنَّك الشخص المناسب للوظيفة أو للترقية أو لبناء علاقة معينة.

لكن ثمة تحدٍّ: للناس حاجاتهم ورغباتهم وأجنداتهم الخاصة، ولديهم أسرار يخفونها عنك، وكذلك هم متوترون ومنشغلون، ولديهم في الغالب شعور بأنهم غارقون لآذانهم. وللتعايش مع توترهم وخوفهم، فهم يقيمون حواجز ذهنية تصعب

من الوصول إليهم، حتى لو كانوا يشاركونك الأهداف نفسها، ويكون مستحيلًا تقريبًا لو كانوا عدائيين.

اقترب من أولئك المسلحين بالمنطق والحقائق فحسب، أو مَن يلجئون إلى المجادلة أو التشجيع أو الترافع، وستتوقع أنك تستطيع الولوج إليهم، لكنك لن تستطيع. على الأغلب بدلًا من ذلك سوف يُقضى عليك، ولن تجد أية إشارة لسبب حدوث ذلك. (كم مرة انصرفت من عرض مبيعات أو اجتماع مكتبي أو جدال مع زوجة أو ابن، وأنت تهز رأسك قائلًا: "ما الذي يحدث حقًا؟").

الخبر السار هنا هو أن باستطاعتك الولوج إلى أولئك الأشخاص، بتغيير منهجك في ذلك فقط، فالأساليب التي أطرحها في هذا الكتاب كانت فعالة مع مفاوضي احتجاز الرهائن وفي مواقف ميئوس منها تمامًا، وهي فعالة بالقدر ذاته. فإن جربتها للتواصل مع رئيس العمل أو زميل بالعمل أو عميل أو زوجة، أو حتى مراهق غاضب، فهي سهلة وسريعة ويمكنك العمل بها على الفور.

هذه الأساليب فعالة لأنها تعمل على جوهر التواصل الناجح، أو ما أسميه أنا "دورة الإقناع" (انظر الشكل ١-١). تلك الدورة استلهمت من الأفكار التي قدمها "جيمس بروتشاسكا" و"كارلو ديكليمنتي" في كتابهما *Transtheoretical Model of Change*، وكذلك مما قدَّم "ويليام آر. ميللر" و"ستيفن رولنيك" في عملهما الرائع *Motivational Interviewing*.

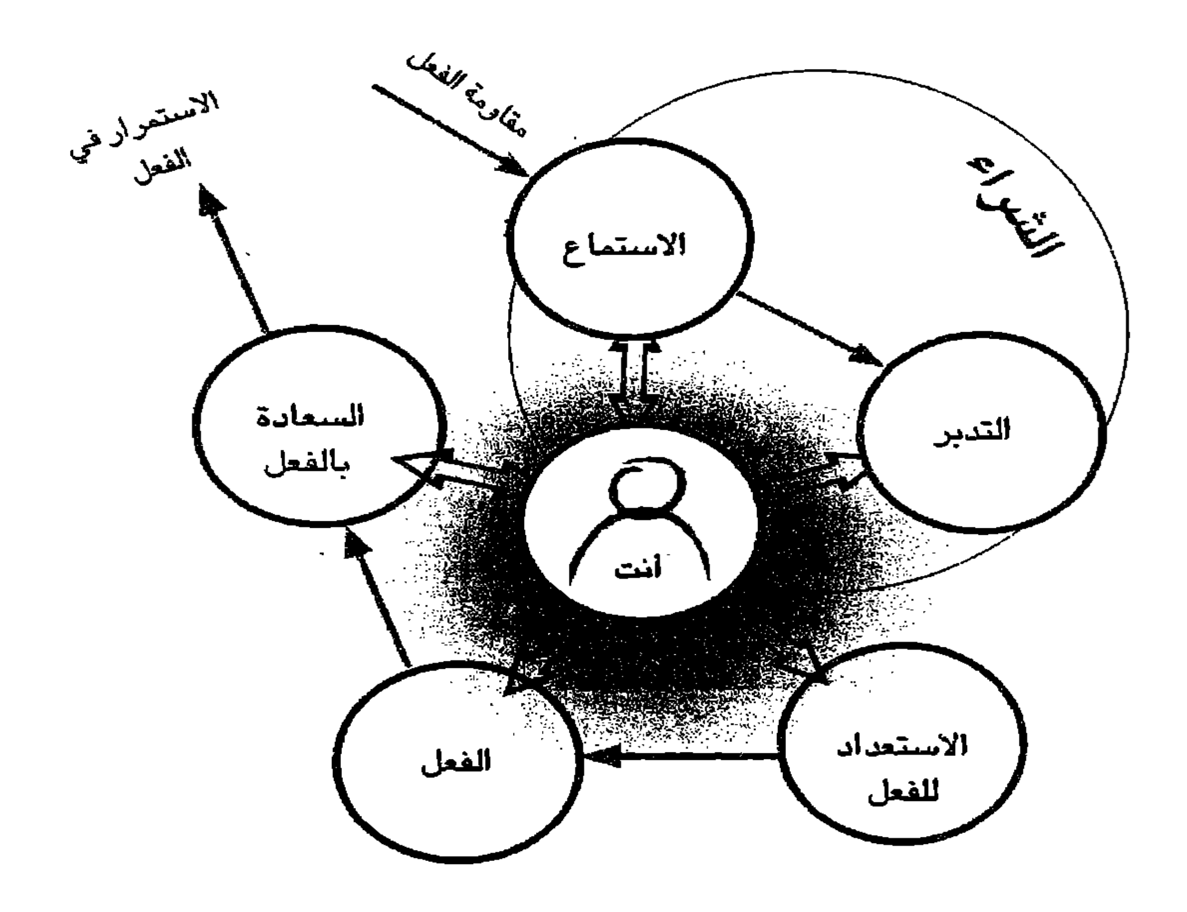
كل الإقناع يدور عبر خطوات تلك الدورة، وللانتقال بالناس من بداية دورة الإقناع إلى نهايتها، عليك أن تتحدث معهم بطريقة تنقلهم:

- من *المقاومة* إلى *الاستماع*.
- من *الاستماع* إلى *التدبر*.
- من *التدبر* إلى *الاستعداد للفعل*.
- من *الاستعداد للفعل* إلى *الفعل*.
- من *الفعل* إلى *السعادة بما فعلوا والاستمرار في فعله*.

إنَّ موضع تركيز هذا الكتاب، ومعتقده وهدفه الرئيسي، هو "سر القدرة على التواصل مع أي شخص كان"، وهو أن تنجح في الاتصال بالناس عبر دفعهم "للشراء منك"، وهو ما يحدث حين ينتقل الناس من "المقاومة" إلى "الاستماع" ومنه إلى "التدبر" فيما تقول.

وتكمــن المفارقة هنا فــي أن السر في الوصــول إلى "الشراء" ومــن ثم التنقل بالنــاس عبــر بقية الدورة لا يكمن فيما تقوله لهم، بل فيمــا تدفعهم لقوله لك، وما يجري في عقولهم في تلك العملية.

الشكل ١ ـ ١: دورة الإقناع



فــي بقية الفصول، سوف نطرح تســع قواعد أساسية واثنتي عشر أسلوبًا يمكنك استخدامهــا لكي تنتقل بالنــاس خلال المراحل المختلفة لدورة الإقناع، وإتقان هذه القواعــد والأساليب سيمكنك من تطبيقها أينما توجهت بمسارك المهني أو حياتك الخاصة، والمفاهيم ذاتها هي التي أدرسها لعملاء المباحث الفيدرالية، ومفاوضي محتجــزي الرهائــن من أجل بناء حالة من التفهم العاطفــي، وخفض حدة النزاع، وتحقيــق حالة قبــول بالحل المرجو، وحين تعرف هــذه الأساليب لن تكون مضطرًّا للوقــوع بأسر غضب شخص آخر أو خوفه أو قلــة اهتمامه أو أجندته الخفية، وهذا لأنك ستكون ممتلكًا الأدوات المطلوبة لقلب هذا الموقف لصالحك.

خلال قراءتك هذا الكتاب، سوف تجد خيارات متعددة للتعامل مع أي موقف، فمع أننا متشابهون من أوجه عديدة، إلا أن لكلٍّ منا طريقته في الفعل، والقواعد التي أطرحها في القسم الثاني من الكتاب هي قواعد عامة، لكن خذ حريتك في الاختيار من الأساليب الواردة في القسمين الثالث والرابع بما يناسب شخصيتك وحياتك.

■ السر: التواصل مع الناس سهل

ليس ثمة سحر في الطرق التي سوف تتعلمها عبر هذه الصفحات، والحقيقة أن هناك سرًّا وحيدًا سوف تكتشفه وهو أن الاتصال بالناس هو أسهل مما تتصور، ولشرح تلك النقطة، سوف أقص عليك قصة "ديفيد" - رئيس تنفيذي استخدم أساليبي لإحداث تحول هائل في مساره المهني، وإنقاذ عائلته في الوقت ذاته.

كان "ديفيد" كفئًا من الناحية الفنية، لكنه كان عنيفًا واستبداديًّا، استقال مديره التنفيذي لقسم التكنولوجيا قائلًا إنه أحب الشركة لكنه لم يستطع التعامل مع رئيسه، انخفض أداء الموظفين ردًّا على سوء معاملة" ديفيد"، ووجده المستثمرون فظًّا ومتعاليًا، وصرفوا النظر عن الاستثمار في شركته.

استدعيت من قبل مجلس الإدارة لأرى إن كانت هناك إمكانية لإصلاح حال "ديفيد"، وقد راودتني شكوك ضخمة في ذلك حين قابلته، لكني رأيت أن عليَّ بذل الجهد المطلوب للتواصل معه.

وخلال حديثي مع "ديفيد" عن أسلوبه في الإدارة، سألته بخاطر خاطف: "كيف هو أسلوبك في المنزل؟".

فأجاب: "غريب أن تطرح سؤالًا كهذا"؛ وحين سألته عن سر الغرابة أجاب: "لديَّ ولد في الخامسة عشرة، وهو ذكي لكنه كسول، ولا شيء يُجدي معه أبدًا مما أفعل، تقاريره الدراسية سيئة، وزوجتي لا تفعل إلا تدليله فقط، وأنا أحب ولدي لكنه أقرب الآن إلى احتقاري، فقمنا بإخضاعه لتقييم وكانت لديه بعض المشكلات المتعلقة بالتعلم أو الانتباه، يحاول المعلمون مساعدته، لكنه لا يتبع أيًّا من اقتراحاتهم، أعتقد أنه ولد جيد، لكني فقط لا أعلم ما أصنع".

وسريعًـا، علّمت "ديفيد" بعض أساليب التواصل وطلبت منه أن يجربها في العمل والمنـزل، فمنـا بترتيب موعد للحديث مجددًا بعد أسبـوع، ولكن بعد ثلاثة أيام فقط تلقيـت رسالة منه قال فيهـا: "دكتور جولستون؛ اتصل بي مـن فضلك متى كان ذلك بإمكانك، فهناك أمر أريد التحدث بشأنه إليك".

قلـت لنفسي: "يا إلهي، ما الذي حدث؟"؛ فاتصلـت به، وأدهشتني العاطفة التي كانت ظاهرة في صوته حين رد عليَّ.

قال: "أعتقد أنك أنقذت حياتي"!.

فسألته: "ما الذي حدث"؛ فأجاب: "لقد فعلت بالضبط ما قلته لي".

فسألته: "مع الإدارة والموظفين لديك؟ كيف...".

فقاطعني قائلًا: "أنا لم أتحدث معهم بعد، ما حدث كان مع ولدي، لقد ذهبت إلى البيت ودخلت غرفته وقلت له إني بحاجة للحديث معه، ثم قلت له: "أنا على يقين من أن أحـدًا منـا لا يتفهم حقًّا طبيعة شعورك حين يخبـرك أحدهم أنك ذكي لكنك غير قـادر على استخدام ذكائك لتحقيق أداء جيـد. أليس كذلك؟ وعلى الفور بدأت عيناه تذرفان الدموع كما توقعت أنت".

تابـع قائلًا: "تبعت ذلك بالسؤال الذي اقترحته بعـد ذلك: "وأنا على يقين أيضًا مـن أنك تتمنى أحيانًا أن لو لم تكـن ذكيًا، حتى لا نحملك بكل تلك التطلعات وتصبح كل قضية حياتك أنك لا تحاول العمل باجتهاد أكبر. أليس ذلك صحيحًا؟"؛ بدأ فعليًّا بالبكاء... واغرورقت عيناي أنا أيضًـا، ثم سألته: "ما مدى سوء ذلك بالنسبة لك؟".

واصـل "ديفيد" حديثه بصوت مختنـوق: "بالكاد كان يستطيـع الكلام، وقال لي: "الأمـر يـزداد سوءًا، ولا أعـرف إلى أيِّ مدى آخـر يمكنني التحمل، وأنـا أخيب أمل الجميع في كل مرة".

عنـد هذه النقطة، يـروي "ديفيد" وقد بدأ بالبكاء فعليًا. وسـأل ولده: "لماذا لم تخبرنـي عـن سوء ما تجد؟". أخبرنـي "ديفيد" وبألم في صوته مـا حدث بعد ذلك: "توقف ولدي عن البكاء ونظر إليَّ في غضب وسخط لا بد أنه كان يشعر بهما لسنوات، وقال: لأنك لم ترد أن تعلم، وكان محقًّا في كلامه".

فسألته: "ما الذي فعلته بعدها؟".

قـال "ديفيد": "لـم أستطع تركه وحيدًا فـي هذه الحاله، ولذلـك قلت له: سوف نصلح ذلك الوضع، وفي التو سوف أقوم بإحضار حاسوبي وأعمل على سريرك وأبقى برفقتـك وأنت تقـوم بعمل واجبك المدرسـي، لا أستطيع تركك وهـذا الشعور البشع يتملكك، وسنفعل هذا معًا كل ليلة ولعدة أيام"، وأنا أفكر في أن أقوم أنا وهو بإحداث تحول".

توقف ثم قال: "لقد ساعدتني في تجاوز خطر دائم يا دكتور، ما الذي يمكنني فعله في المقابل؟".

رددت قائلًا: "افعل بالضبط مع شركتك كما فعلت مع ولدك".

فسأل: "ما الذي تعنيه؟".

قلت له: "لقد سمحت لولدك بالتنفس، وحين فعلت أخبرك بما يعتمل في داخله فعلًا، ومن دواعي فخرك أنك تعاملت مع الأمر ببراعة، لديك أناس كثيرون من مجلس الإدارة وحتى فريق الإدارة التابع لك يرونك بالضبط على النحو ذاته الذي كان يراه ولدك فيك، وهم أيضًا بحاجة للتنفس بشأن ما يجدونه معك من إحباط".

عقد "ديفيد" اجتماعين، واحدًا مع مجلس الإدارة، والآخر مع فريق الإدارة، وقال الشيء ذاته مع كل مجموعة، وبدأ الحديث بصرامة: "أريد أن أقول لكم إنني في غاية الإحباط"، وهي العبارة التي تجاسرت عندها كلتا المجموعتين واستعدوا للتلاسن، "وأنا في شدة الإحباط لأنني هاجمتكم جميعًا ثم أغلقت أذني عن سماع أي شيء منكم، ففي الوقت الذي حاولتم بثبات حماية الشركة، وحمايتي من نفسي أنا لم أكن أستمع، لكني الآن كلي آذان مصغية".

تابع "ديفيد" حديثه ليحكي قصة ولده، وأنهى كلامه بالقول: "أطلب منكم منحي فرصة أخرى؛ لأنني أعتقد بأننا قادرون على إصلاح الوضع، لو قلتم لي ما لديكم مرة أخرى، فسوف أستمع، وبمساعدتكم سوف أجد طريقة لتنفيذ أفكاركم".

لم يكتف مجلس الإدارة وفريق الإدارة بمنحه فرصة فقط، بل قاموا بتحيته وقوفًا.

ما العبرة في هذه القصة؟ إن الكلمات المناسبة لها قدرة هائلة على الشفاء، وفي حالة "ديفيد"، أنقذت بضع مئات من الكلمات وظيفته وشركته وعلاقته بولده.

لكن هناك درسًا آخر ينبغي تعلمه. انظر إلى القصتين الواردتين في هذا الفصل، وسوف ترى أن "ديفيد" والمحقق "كرامر" استخدما طرقًا متشابهة لتحقيق أهداف مختلفة، فالمحقق "كرامر" منع شخصًا مضطربًا من قتل نفسه، بينما منع "ديفيد" شركته من فصله وأصلح شروخًا في علاقاته العائلية. إنَّ فاعلية هذه الأساليب، وغيرها مما سوف تتعلمه، تكمن في حقيقة أنها تصلح تقريبًا للتطبيق على أي موقف وأي شخص.

ما الذي يجعل لمجموعة واحدة من أدوات التواصل هذه الفاعلية العامة؟ لأنه مع اختلاف حياتنا ومشكلاتنا بشدة، فإن عقولنا تعمل بطرق متشابهة، وفي الفصل التالي، سوف نلقي نظرة سريعة على ما يجعل العقول "تقبل" أو "ترفض"، وكيف ترتبط القدرة في التواصل مع أناس يصعب التواصل معهم على الحديث مع العقل.



بعض مِنْ حديث العلم

كيف يتحول المخ من "لا" إلى "نعم"

ما الذي يحدث حين يتحدث شخصان؟ هذا هو
السؤال الرئيس هنا؛ لأنَّ الحوار هو السياق الأساسي الذي
يحدث الإقناع من خلاله.

– مالكوم جلادويل؛
مؤلف كتاب *THE TIPPING POINT*

أنـا أفكر بعقلية طبيب، ولذلك ملأتُ مسودة سابقة لهذا الفصل برسومات لأجزاء المـخ، ونقاشـات حول طبيعة عمل المـخ، وحين انتهيت، عرضتها علـى "إيلين" – محررة الكتاب – معتقدًا أنها ستبادرني بالقول: "واو، هذا عمل رائع".

مرت "إيلين" سريعًا على كل العمل الخاص بالمخ، ثم قالت: "ما هذا؟".

ففهمـت مقصدها، إن معظم مَن يقرأون هذا الكتـاب لا يبالون كثيرًا بالخلايا والنواقـل العصبية والأمر الرمـادي والأمر الأبيض، فإن كنت من هؤلاء فأنت فقط تريـد أن تتعلم كيفية التواصل مع الناس، ولا تبالـي لما يجري داخل المخ في أثناء حدوث ذلك.

لكـن إليك ما يلي: حين تفهم بعض الأمور على الطبيعة، يتحول مخك من حالة المقاومـة إلى حالـة القبول، فإنك تقف على فائدة كبرى لأنَّـه مهما كانت رسالتك فأنـت بحاجة للحديـث إلى المخ، ولهذا السبب أقوم بتدريـس بعض من علوم المخ لمفاوضي احتجاز الرهائن والمديريـن التنفيذيين والمديرين والآباء وأي شخص آخر بحاجةٍ للتواصل مع أشخاص يصعب التواصل معهم.

لكنني انتبهت للنصيحة الحكيمة لـ "إيلين" وتخلصت من المسودة الأولى لهذا الفصل، وتم التخلص من رسوم المخ ومحاضرات التشريح. فما الذي بقي؟ ثلاثة مفاهيم أساسية سوف تمكنك من رؤية ما يجري خلف عيني شخصٍ آخر تحاول إقناعه بشيء، إنْ تعلمت هذه المفاهيم الثلاثة: أجزاء المخ الثلاثة، اللوزة الدماغية، الخلايا العصبية العاكسة، تكون قد عرفت كل ما تحتاج إليه لمعرفة أعمال المخ التي تقف وراء التواصل مع الآخرين.

■ أجزاء المخ الثلاثة

كم مخًّا لديك؟ السؤال مخادع؛ لأن الإجابة كما تعرف على الأغلب - إن كنت دارسًا للأحياء - أنه ثلاثة مخاخ وليس واحدًا.

فلمخك ثلاث طبقات تطورت عبر ملايين السنين: طبقة *الزواحف* البدائية، طبقة *ثديية* أكثر تطورًا، طبقة *رئيسيات* أخيرة، وهي جميعًا متصلة ببعضها، ولكنها تعمل كثلاثة مخاخ مختلفة، وهي غالبًا ما تكون في صراع. وفيما يلي بيان بطبيعة سلوك كل منها:

- المخ الزاحف الأدنى: هو مخ "الكر والفر"، وهذه المنطقة من المخ هي المتعلقة بالفعل ورد الفعل، دون تفكير بما يجري، وقد تبقيك كذلك في حالة الجمود وسط أزمة متصورة كاستجابة "تجمد الحَمَل أمام ضوء سيارة شديد".
- مخ الثدييات الأوسط: هو موضع العواطف (سمه إن شئت ملكة الدراما الداخلية)؛ إنه حيث تتبع العواطف القوية: الحب، الفرح، الحزن، الغضب، الأسى، الغيرة، السعادة.
- المخ الأعلى أو مخ الرئيسيات العليا: هو أشبه بالسيد "سبوك" في سلسلة حرب *النجوم*، إنه الجزء الذي يزن الموقف بالمنطق ويضع خطة عمل واعية، ويجمع هذا المخ البيانات من المخين الزاحف والثديي، ويدققها ويحللها، ثم يتخذ قرارات عملية ذكية وأخلاقية.

خلال مراحل تطورنا، لم تقض الأجزاء الأحدث على ما سبقها مِنْ أجزاء، بل غطت كل منطقة جديدة، كحلقات جذع شجرة، المنطقة الأكثر بدائية التي

سبقتهـا، فالمـخ الأوسط يغطي المـخ الأدنى، والأعلـى يغطي الأوسـط، ولكل من القطاعات الثلاثة تأثير على طبيعة تفكيرك وتصرفك في كل يوم.

علـى نطاق محـدود، تعمل هذه الأدمغة الثلاثة بشـكلٍ مشترك، لكن على نطاق أوسـع، هـي أقرب للتباعد والعمل بشكل مستقل خاصـةً حين نكون تحت ضغط ما. وحيـن يحـدث ذلك، يتولى المـخ الزاحف والثديـي السيطرة على المـخ، ويتراجع التفكير البشري، ونتحول إلى الوظائف الدماغية الأولية.

فمـا علاقة ذلك كلـه بالقدرة على تحقيق الاتصال بالنـاس؟ الأمر بسيط، كي يحـدث التواصل مـع شخص ما، أنت بحاجة للحديث مع المـخ الأعلى، وليس المخ الزاحـف أو الثديـي، أنت إذن في مشكلـة إن حاولت اكتسـاب القبول لدى شخص يشعـر بالغضـب أو العناد أو السخـط أو التهديد، ففي تلـك المواقف لا يكون زمام السيطرة للمخ الأعلى، وإن كنت تتحدث لرئيس عملك أو أحد العملاء أو الزوجة أو أحد الأبناء وزمام السيطرة لديه مُوكَّل للعقل الأوسط أو الأدنى، فأنت كمن يتحدث إلى ثعبان محشور في زاوية، أو في أفضل الأحوال إلى أرنب في حالة هيستيرية.

فـي هـذا الموقف، يتعلق نجاحـك كلياً بالحديـث إلى الشخص متجـاوزًا المخ الزاحـف والثديي إلى المخ البشري، وتلك مهارة سـوف أعلمك إياها لاحقًا، ولكن الآن دعونا نلق نظرة على حكمة امتلاك المخ البدائي لزمام السيطرة، لاغيًا قرونًا ممتدة من التطور، والسر هو: منطقة بالمخ تدعى *اللوزة الدماغية*.

■ اللوزة تختطف المخ وموت التفكير العقلاني

لوزتـك الدماغيـة، هي منطقة صغيرة في عمق المخ، تسـارع إلى العمل إذا شعرت بتهديـد يقتـرب منـك، فمثـلاً: لو اقترب منـك شخص غريـب في ساحـة انتظار سيـارات مظلمة، وهذا التهديد لا يجب بالضرورة أن يكون بدنيًّا، فالشجار اللفظي أو التهديد المالي أو حتى تحدي ذاتك قد يكون مبررًا لإشعال فتيل اللوزة.

فص المخ الأمامي - الجزء المنطقي في المخ - ينتبه كذلك في المواقف التي تشعـر معهـا بتهديد، ولكن منطقة المـخ الأعلى هذه تريد تحليـل التهديد، وأنت لا تملـك دائمًـا الوقت لذلك، ولهذا فـإنَّ جسدك يمنح السلطة للـوزة لتقرر، فإمَّا أن توجه البواعث نحو الفص الأمامي أو تصرفها عنه.

في بعض الأحيان وحين تكون في حالة خوف حقيقي، تغلق اللوزة على الفور أبواب المخ الأعلى، ما يدفعك للتصرف وفقًا للغريزة البدائية، ولكن في معظم الأحوال تقدر اللوزة الموقف أولًا قبل اتخاذ خطوتها، ولكي تفهم هذه العملية، تصور اللوزة على أنها قدر ممتلئ عن آخره بالماء، وقد وضع على النار، لو سخنت هذا الماء بشكل لطيف، فسوف يظل يغلي ببطء لساعات، ولو زدت درجة الحرارة بشكل كبير فإن الماء بالنهاية سوف يغلي ويفيض بشكل كارثي، وعلى نحو مشابه طالما بقيت اللوزة على حال "الغليان البطيء" دون دفعها للغليان الشديد يبقى بإمكانك الولوج إلى المخ الأعلى، والذي يمكنك من التوقف والتأمل والتفكير في الخيارات المتاحة، واتخاذ قرارات ذكية، ولكن حين تجاوز نقطة الغليان ينتهي الأمر.

ونحن نسمي نقطة الغليان هذه بـ "*اختطاف اللوزة*"، وهو المصطلح الذي صاغه عالم النفس "دانييل جولمان"، مبتكر مفهوم الذكاء العاطفي، ولفظ "اختطاف" هو الأنسب هنا لأنه عند تلك النقطة، ولو سمحت لي بالانحراف مؤقتًا لصورة مجازية أخرى يفقد الطيار الذكي والحساس لمخك "الفص الأمامي" القدرة على السيطرة، ويتولى مخ الزواحف مسئولية توجيه الطائرة وقدرتك على عقل الأمور تنهار بشكل كبير، وتتداعى ذاكرتك، وتتدفع هرمونات التوتر إلى نظامك الحيوي. اندفاع "الأدرينالين" سوف يمنعك من التفكير بوضوح لعدة دقائق تالية، وربما يستغرق الأمر ساعات ليتلاشى تأثيره، لا شك أنَّ "جولمان" كان فصيحًا في اختيار ذلك المصطلح لأنَّك حين تكون تحت تأثير اختطاف اللوزة لمخك، يتلاشى الذكاء العاطفي على الفور.

وإن حاولت الحديث بالمنطق والحقائق مع شخص يعاني اختطافًا كاملًا من قِبل اللوزة، فأنت تهدر وقتك، لكن عليك التدخل قبل الوصول لمرحلة الغليان العنيف؛ حيث لا تزال السيطرة للمخ الأعلى. (فكر في هذا الموضوع وكأنَّك تضيف ملحًا للماء وأنت تسخنه، وحين تفعل هذا، فإنك ترفع نقطة غليان الماء، وبالتالي يكون لديك المزيد من الوقت في حالة الاعتمال البطيء).

كثير من الأساليب التي سأعلمك إياها للتعامل بها مع أشخاص غاضبين أو خائفين أو مقاومين تؤدي إلى ذلك تمامًا: تمنع خطف المخ من قبل اللوزة، وحين تفعل هذا يكون حديثك حينها مع المخ البشري، ويمكنك عندئذ استيعاب الكلمات.

أحـد الخبراء في منع اختطاف اللوزة كان "إيـرل وودز"، والد لاعب الجولف العظيم "تايجـر وودز". وربمـا اعتبر "إيـرل وودز" أفضل من قام بـدوره كأب على الإطلاق، وكان بلا شك أحد أفضل المدربين.

وكما تعلم، إن كنت ممن يلعبون الجولف، أن ثمة عنصرًا ذهنيًا هائلًا تحتاج إليه لتـؤدي فيه بشكل جيد، وحين يشعـر معظم اللاعبين بالتوتر تبدأ اللوزة الدماغية في رءوسهم بالفوران، ونتيجة لذلك يختنقون، لكن ذلك لا ينطبق على "تايجر". شاهده حيـن يكون تحت ضغـط، وسترى أنه بدلاً مـن الاستسلام للتوتر، يصبـح أكثر عزمًا وتركيـزًا. وفـي حين ينتقل اللاعبون الآخـرون من الضغط إلى التوتـر إلى الاختناق، يتحول "تايجر" من الضغط إلى الانتباه ومنه إلى العزم.

لكـن حتى "تايجـر" قد يقترب من حالـة اختطاف اللوزة في يـوم عاثر، فإحدى أفضـل القصص الرياضية لديَّ على الإطلاق وقعت بعد أن لعب أربعين ضربة للحفر التسـع الأولى من الجولة الأولـى ببطولة الأساتذة عام ١٩٩٧، وكانت أول مرة له يلعب فـي بطولة كبرى كمحترف، وقد بدأ دافعه وتفكيره في التداعي، ويبدو أنه عاد لوالده في حالة هلع وقال شيئًا من قبيل: "لا أدري ما الذي جرى".

صمت والده، ونظر في عيني "تايجر" وهو يعيد النظر إليه، ثم قال: "تايجر، لقد كنت هنا من قبل، افعل فقط ما أنت بحاجة لفعله".

عندهـا لم تعد قـواه للعمل فحسب، بل تابع "تايجر" عملـه للفوز بالبطولة بفارق اثنتـي عشـرة ضربة، وثماني عشرة ضربـة أقل من المعدل، وهمـا رقمان لم يستطع أحد معادلتهمـا أبدًا. كلمات بسيطة من والده في الوقت المناسب تمامًا منعت عملية اختطـاف اللوزة، وحولت كارثـة مرتقبة إلى أحـد أعظم الانتصـارات الرياضية في التاريخ.

الخلايا العصبية العاكسة

أنـت تجفل إن جُـرح زميل لك، وتنشرح إذا تمكن بطل الفيلم من الفوز في النهاية، لأنَّ ذلك الحدث للحظة، يبدو وكأنه يحصل لك، وهذا صحيح بشكلٍ ما.

قبل سنوات، وجد العلماء الذين كانوا يدرسون خلايا عصبية خاصة في الفص الجبهـي لقـرود المكاك أنَّ الخلايا تنطلق حين ترمي القـرود كرة أو يأكلون موزة، لكـن هنا مفاجأة وهي أن هذه الخلايا ذاتها تنطلـق حين تشاهد القرود قردًا آخر يقـوم بهذه الأفعال، وبعبارة أخرى حين يشاهد القرد الأول القرد الثاني وهو يرمي بكرة، فإنَّ مخ القرد الأول يُحدث استجابة مماثلة تمامًا كما لو أنه قذفها بنفسه.

سمى العلماء بشكلٍ مبدئـي هذه الخلايا بخلايا "القرود ترى، والقرود تفعل"، ولاحقًـا أسموها "*الخلايـا العاكسة*"؛ لأن هـذه الخلايا تسمح للقـرود بأن تعكس أفعال كائنات أخرى في عقولها.

الاسـم الجديـد أكثر دقة؛ لأننا نجد أن لدى البشر - مثل القرود تمامًا - خلايا عصبيـة تعمـل عمل المرايا، والحقيقة أن الدراسات تـرى أن تلك الخلايا العجيبة قـد تمثل أساسًا للتفهم العاطفي لدى البشر، وهـذا لأنها تنقلنا إلى عقل الشخص الآخـر، فتشعرنا بشعور الشخص الآخر على نحـو خاطف، وفي مقال له صدر عام ٢٠٠٧ بعنـوان "الوعي بالـذات في منظور علم الأعصـاب" بمجلة *إدج* يقول "في. إس. راماشانـدران" وهو رائد فـي أبحاث الخلايـا العاكسة: "أنـا أسميها خلايا التعاطف أو خلايا التقمص العاطفي لأنها تكسر الحاجز بين الشخص والآخرين".

وباختصـار، يبـدو أن هـذه الخلايا دليل على مـا رُكِبَ فينا بشـكل فطري لكي يهتـم بعضنا ببعض، لكن انظر لهذه الخلايا العاكسة من زاوية أخرى، وسيبرز لك سـؤال جديـد. لماذا تغالبنا الدمـوع حين نجد التعاطف من شخـص آخر؟ ولماذا يواتينا شعور بالدفء حين يفهمنا شخص آخر؟ وما الذي يجعل من سؤال الاهتمام البسيط: "هل أنت بخير؟" أمرًا مثيرًا لمشاعرنا لهذا الحد؟

نظريتـي والتي يدعمها التشخيصـ السريري، هي أننا دائمًا مـا نعكس العالم ونتوافـق مع حاجاته، ونحاول كسب حبه وتأييـده، وفي كل مرة نعكس العالم يتخلق تـوق متبـادل لعملية الانعكاس هذه، وإن لـم يتم إشباع ذلك الجـوع، ينمو لدينا ما أسميه "خلل مستقبلات الخلايا العصبية العاكسة".

فـي عالم اليوم، يمكننا تصور تنامي هذا الخلـل إلى نقص شديد، فالعديد من الأشخاصـ الذين أعمل معهم، من مديرين تنفيذيين إلى أزواج تعساء إلى مرضى بالاكتئـاب، أشعـر بأنهم يبذلون أقصـى جهدهم فقط لكي يقابلـوا يومًا وراء آخر باللامبـالاة أو العداء وهو الأسوأ بلا تفاعل على الإطلاق، وهذا يفسر في اعتقادي سر شعورنا بالقهر الشديد حين يعترف شخص ما إمَّا بألمه أو بانتصاراته، وذلك هـو السبب في أنَّ معظـم الأساليب التي سأعلمك إياها تتضمـن العمل على عكس مشاعر الشخص الآخر، حتى وإن لم تكن تتفق معه.

وإليـك مثالاً من ممارستي الطبية الخاصـة يوضح القدرة الهائلة لهذا المنهج، وفيـه "جاك" - مريض بجنـون الاضطهاد - بالغ الذكاء قابلتـه قبل سنوات عدة، وقبل قدومه إليَّ كان "جاك" قد عرض نفسه على أربعة أطباء نفسيين آخرين.

قال لي "جاك" على الفور: "قبل أن نبدأ الكلام، أريد أن أقول لك إنَّ الناس الذين يسكنون في الطابق الأعلى مني يسببون لي إزعاجًا طوال الليل، وهذا يدفعني للجنون، كان يتحدث بابتسامة ساخرة بدت غريبة في هذا الوقت".

فأجبته متفهمًا: "لا بد أنَّ هذا يستفزك للغاية".

فابتسم في خبث وكأنما أوقعني في فخ، وأضاف: "نسيت أن أقول لك إنني أسكن في الدور الأعلى في البناية التي تضم شقتي وليس هناك مدخل للسطح"، ثم نظر إليَّ نظرة ساخرة فيها آثار ابتسامة متكلفة كمن يستجلب الاستحسان من الجمهور.

قلت لنفسي: "إمممم، يمكنني أن أقول له: "وماذا بعد؟"، ومن ثمَّ أثير المواجهة، ويمكنني القول: "أخبرني بالمزيد"، وأدفعه لمزيد من التفاصيل عن وهم الارتياب الذي يعانيه، ويمكنني كذلك القول: "أنا على يقين من أن الصوت يبدو حقيقيًّا بالنسبة لك، لكن شيئًا ما في داخلك لا تؤمن بأنه حقيقي... ولكن هذا على الأغلب ما سبق وقاله الأطباء الأربعة الذين سبقوني".

ثم سألت نفسي: "ما الأهم بالنسبة لي؟ أن أكون مهنيًّا هادئًا وموضوعيًّا وأعرضه على اختبارات حقيقة سبق له بالفعل أن تلقاها من بني المهنة؟ أو أن أحاول مساعدته حتى لو عَنَى ذلك نسيان أمر الحقيقة؟".

اتخذت الخيار الثاني ومع هذه الخلاصة قررت نسيان كل ما أعرف عن الحقيقة، وقلت له بصدق كامل: "جاك أنا *أصدقك*".

بهذه العبارة نظر إليَّ وصمت للحظة، وبعدها أذهلني فقد بدأ بالبكاء، مُصدرًا صوتًا أقرب لقطة برية تتضور جوعًا في الليل، كنت كمن فتح علبة ممتلئة بالدود وشككت في حكمي، لكنني تركته يبكي فحسب وبمرور الدقائق بدأ بكاؤه في الانحسار، وأصبح أبعد عن صوت حيوان وأقرب لآدمي طبيعي، وفي النهاية توقف ماسحًا عينيه بأكمامه وماسحًا أنفه بمنديل، ثم نظر إليَّ مرة أخرى، وقد بدا وكأن وزنه قلَّ بعشرة أرطال بمجرد أن تخفف من ذلك الحمل الهائل، ومنحني ابتسامة معرفة واسعة، وكان ذلك أقرب للجنون؛ أليس كذلك؟

ابتسم كلانا للمعرفة التي اكتسبها لتوه، وقد اتخذ خطوته الأولى نحو التحسن.

ما الذي جرى ليدفع "جاك" للتخلي عن جنونه؟ لقد شعر بأنني *أعكسه*، وخلال تجربته وجد أن العالم يطلب منه أن يعكسه وأن يتفق معه، سواء كان ذلك من طبيب يقول له: "أنت بحاجة لعلاج"، أو طبيب نفسي يقول: "أنت تُدرك أن هذه

مجـرد أوهام، أليس كذلـك؟". وفي هذا المسار يكون العَالِـم دائمًا حكيمًا ومحقًّا و"جـاك" هــو المجنون والمخطئ دائمًــا؛ وأبشع وضع تكون فيـه وحدك هو موضع "المجنون المخطئ".

إنَّ عمليــة الانعكاس الدقيقــة التي قمت بها ساعدت "جاك" علــى الشعور بأنه ليســ وحده، وكان قــادرًا على الشعور ببعضــ الارتياح، ومع شعــوره بذلك الارتياح أصبــح قادرًا على الاسترخاء الذهني، ونتيجة لذلــك شعر بالامتنان، ومع الامتنان أصبح مستعدًا لفتح عقله إليَّ، والعمل معي بدلًا من مقاومتي.

أنــت على الأغلــب لا تتعامل كثيرًا مــع حالات جنون الارتياب فــي نطاق حياتك اليوميــة إلا إذا كنــت طبيبًا نفسيًّا، لكنك سوف تتعامــل كل يوم مع أشخاص لديهم "خلــل في مستقبلات الخلايا العصبية العاكسة"، لأنَّ العَالِم لا يرد عليهم بمثل ما يصدر عنهم. (تقديري إنَّ هذه الحالة عامة تقريبًا لدى البشر). إن فهم ما يتوقعه الشخص الآخر والاستجابة له هو أحد أقوى الأدوات التي سوف تكتشفها في سعيك للتواصل مع أي شخص تقابله في العمل أو في حياتك الخاصة.

وهــذه الرغبة الشديدة فــي تلقي الناس انعكاس مــا بداخلهم قد يتجاوز حدود الحــوارات الثنائية. إنني أتذكر الآن حادثة قبل ٢٠ سنــة، وفيها شاهدت مُحاضِرًا متواضعًــا ورقيقًا لم يستطــع فحسب تحقيق التواصل مــع ٣٠٠ شخص هم جمهور مستمعيــه، لكنــه كان أيضًــا أكثــر تأثيرًا من المحاضــر الذي شاركــه، والذي كان صاحب حضور طاغ وكان يملك قوة شخصية أكبر.

كنــت أحضــر مؤتمــرًا ليومين حــول نمط مكثــف وعالــي الفاعلية فــي العلاج النفســي، وتقدم للحديث فــي اللقاء محاضران اثنان؛ طبيــب نفســي كندي وطبيب نفســي بريطاني، واللــذان كانا رائدين في ذلــك المجال، وكان علــى كل منهما أن يحاضــر ويعرضــ مقاطع فيديو لجلسات مع مرضى، ثم يطلــب التعليقات والأسئلة والنقاشات.

ومنــذ البدايــة، كان واضحًــا أنَّ المتحدث الكنــدي أكثر قوة وتركيــزًا وتوجيهًا وسهولــة في الاستمــاع، وعلى العكســ كان الطبيــب الثاني. وبالرغــم من وضوحه كصاحبه، فقد كان أشد هدوءًا وبطئًا، فضلًا عن كونه بريطانيًّا واحتاج لجهد أكبر منا كي نتابعه.

لكــن على مــدى اليومين وقــع أمر لافــت؛ حيث انطلــق المحاضــر الكندي في محاضراتــه كطائــرة "بوينــج" تنهب الأرضــ في طريقهــا للإقلاع، أمَّــا صاحبنا

البريطاني فكان مثل طائرة "بايبر كاب" ذات المحركين تأخذ طريقها على المدرج بشكل أكثر استرخاءً، وكانت حماسة الكندي سببًا دائمًا في تجاوزه للمواقيت المحددة للعُروض، متجاوزًا إلى الأوقات المحددة لفترات الاستراحة، وهو ما دفع منظمي المؤتمر إلى تقصير فترة الاستراحة وحثنا على العودة في الموعد للمحاضرة التالية، حقيقة الضجر الذي بدأ يظهر على وجوه الحضور والنظر في ساعاتهم والإسراع إلى فترات الاستراحة لم يكن له تأثير كبير على المحاضر الكندي، فقد كان ينهي ما يريد قوله بغض النظر عن اهتمام الجمهور أو إنصاته لما يقول.

وعلى النقيض، بدأ الطبيب البريطاني كلمته بالنقر على الميكروفون والسؤال عما إذا كان الجميع قادرًا على سماعه في آخر القاعة وكان أيضًا شديد الحساسية بأية علامة لفقدان الجمهور للانتباه على نحو كبير، وفي تلك اللحظات كان يقدم أحد أبرز أمثلة الانعكاس التي أذكرها، وقد فعلها مع جمهور كبير وهو ما يثير العجب، فقد كان يوقف نفسه عن الكلام، ولو في وسط الكلمة ليقول: "لقد سمعتم مني ما يكفي حتى الآن، دعونا نأخذ استراحة لبعض الوقت ثم نتابع بعد عشر دقائق".

في البداية، بدا الأمر غريبًا بعض الشيء، لكن بنهاية المؤتمر تحول الحاضرون من الانبهار بذلك الكندي المنكب تمامًا على نفسه رغم الكاريزما الواضحة التي كان يتمتع بها إلى التقدير العميق والإنصات إلى البريطاني الذي بذل الجهد الكافي ليعكس ما في عقولهم، لقد فاز الطبيب البريطاني بإعجاب غرفة مكتظة من الناس وقد فعل ذلك دون عناء يذكر.

■ من النظرية إلى التطبيق

ما أوضحته في هذا الفصل من علوم المخ يأتي ملحقًا بتنويه: لا ينطبق هذا على الكافة، ففي حالات نادرة قد تقابل أشخاصًا بقوا عالقين في المخ الزاحف أو الثديي ولا يستطيعون التفكير بمنطق مهما حاولت مساعدتهم في ذلك، وكثير من هؤلاء - وليس الكل - يندرجون تحت بند "المرضى العقليين"، وسوف تقابل أشخاصًا لا يبالون البتة إن أنت عكست مشاعرهم أولا؛ لأنهم منبوذون مجتمعيًا

أو نرجسيون فلا يبالون إلا بفعلك لما يريدون، ولذلك أوردنا في الكتاب أساليب للتعامل مع المتنمرين والحمقى.

ولكن في كل الحالات تقريبًا ستجد استعدادًا لدى الناس بأن يتواصلوا إن اقتحمت تلك الجدر التي بنوها لحمايتهم من الأذى أو سيطرة الآخرين.

في الفصول التالية، سوف أعرض لك كيف تعكس بفاعلية مشاعر هؤلاء الناس، وتعيد توجيهها إلى عمليات تفكيرهم العليا، وإبقائهم بعيدًا عن مرحلة اختطاف اللوزة، كل ذلك عبر تطبيق بعض القواعد والطرق البسيطة، وسوف أعلمك كيف تبقي مخك تحت السيطرة كي تبقى هادئًا وتُقدِم على القول السديد بدلًا من الانهيار تحت وطأة الضغوط.

وحين يصبح بإمكانك فعل هذا كله، ستدهش من مدى سهولة تواصلك مع الناس، وسوف تدهش من الفارق الذي ستحدثه في عملك وعلاقاتك وحياتك.

القواعد التسع الأساسية للتواصل مع أي شخص

قدرة هاتفك "التريو" على التواصل مع هاتفك "البلاك بيري" تعتمد على برنامج الأوت لوك الخاص بك.

في هذه الأيام أصبحنا جميعًا خبراء في "المزامنة الساخنة" القدرة على توصيل منتجين تكنولوجيين مختلفين مثل: البلاك بيري والحاسب الشخصي لإدارة حوار، لكن قليلين منا من لهم القدرة على المزامنة الساخنة مع غيره من الناس، وإتقان القواعد التسع الأساسية في هذا القسم من الكتاب سيكشف لك عن أسرار التواصل مع أي شخص، في العمل، في المنزل، وفي كل مرحلة من حياتك.

وبمجرد أن تتعلم هذه القواعد تصبح جاهزًا للقسم الثالث؛ حيث تتعلم فيه اثنتي عشرة طريقة سريعة للاتصال بالناس في أية مرحلة من مراحل دورة

الإقناع، ويمكنك القفز مباشرة إلى هذه الأساليب المعدة للاستخدام، لكنني أوصيك بأن تقرأ هذا القسم أولاً؛ هذا لأن قوة هذه الأساليب لا تكمن فقط في الكلمات التي تقولها، بل تكمن في سبب وزمن وطريقة استخدامها، وكذلك تكمن - كما سترى - في تعلم صنع أرضية للنجاح.



انقل نفسك "من المقاومة إلى القبول"

سر النجاح هو الاتزان في ساعة الضغط.

– بول براون؛ المدرب الراحل لفريقي
كليفلاند براونز وسينسيناتي بينجالز

على الهاتف جاءني صوت "جيم مايزو" الرئيس التنفيذي ورئيس مجلس إدارة شركة أدفانسد ميديكال أوبتكس قائلًا: "مارك، أنا في قمة الإثارة".

كان "جيم" أحد أكثر القادة الذين عرفتهم أخلاقًا وفاعلية. ولم يكن هناك رجل مميز مثله، كان هذا التعليق مدهشًا لأنَّه في ذلك الوقت من عام ٢٠٠٧ كانت شركة "جيم" في قلب ما يسميه معظم الناس "أزمة".

ودون أن يطلب الإذن من مجلس الإدارة، أمر "جيم" لتوه باسترداد طوعي لأحد علاجات العيون بمجرد أن علَم أنه قد يسهم في حدوث إصابة بالقرنية، اتصلت به لأخبره بمقدار انبهاري بفعله، وهو الفعل الذي يذكرني بالاسترجاع العاجل من قبل "جيمس بيرك" لعقار التيلنول حين اكتشف احتواء العديد من العلب على السيانيد.

رد "جيم" قائلًا: "نحن شركة عظيمة ولديها شفافية كاملة ومجموعة من القيم وميثاق أخلاقي نحترمه ونتبعه جميعًا، أنا شديد الحماسة لأنني أعرف أن هذه الحادثة من بين الفرص النادرة التي ستجعل وضعي ووضع شركتنا أفضل وأنا في حماسة شديدة لمعرفتي كيف سيكون هذا التحسن على المستويين".

ثم قال بعدها شيئًا أبهرني أكثر: "حين تحصل أمور سيئة إن قاومت الإغراء بفعل أشياء تجعل الوضع أكثر سوءًا، فسوف تكتشف أشياء قَيِّمَة للغاية فيك وفي شركتك ما كنت لتعلمها أبدًا لو لم تصب بهذا السوء".

تلك شجاعة هائلة، وقد آتت ثمارها تمامًا مع الشركة، فقد تمكنت من عبور تلك العاصفة بسلام، وخلال ذلك حسنت أكثر من سمعتها الرائعة باعتبارها شركة ذات منحى أخلاقي تستحق الثقة الكاملة للمستثمرين والعملاء.

ما الفارق بين "جيم" وقادة الأعمال الذين يفزعون ويكذبون ويحاولون بشكل محموم التغطية على المشكلات أو ينهارون بكل بساطة حين تحل بهم المشكلات؟ إن كانت لديه القدرة على أن يعلو على الأزمة ويفعل الصواب، هذا لأنه ذكي وصاحب خُلق، ذلك لأنه حين تبرز المتاعب يمكنه بسرعة أن يخضع إلى استجابة الخوف الأولية، (وهي رد فعل إنساني طبيعي عام تجاه الأزمات لسيطرته) لا شك أنَّ "جاك" بدأ بالخوف تمامًا كأيٍّ شخص آخر حين برزت له الأزمة، لكنه لم يبق على هذه الحال، لقد منعت قيمه العميقة الراسخة عواطفه من الغليان ومن ثمَّ دفعه للتصرف بتسرع نتيجة لذلك، وفي الوقت الذي يندفع آخرون للاختفاء أو إلقاء اللوم أو فقدان السيطرة، كان بإمكانه أن يفكر بسرعة ويتواصل بفاعلية.

■ تواصل مع نفسك أولا

السيطرة على عواطفك ليست فقط مفتوحة لأن تصبح قائدًا عظيمًا مثل "جاك"، بل هي أيضًا المفتاح الأهم للتمكن من التواصل مع الآخرين، خاصة في أوقات التوتر وعدم اليقين، وذاك هو السر في قدرة مفاوض هادئ ومسيطر على الولوج إلى عقل شخص آخر يبدو أنه صعب المراس، والسر كذلك على النقيض في أنَّ بكاء أو نواح أو عويل شخص آخر قد يسد إمكانية التواصل مع مستمعيه حتى لو كان هادئًا ومتعاطفًا.

في الفصول التالية، سوف تتعلم الكثير من الأساليب الفعالة لإحداث تغيير في شخص آخر، لكن من بين أهم ما سوف تتعلمه هو كيفية التحكم بأفكارك ومشاعرك *أنت*، فمنْ هنا يبدأ في معظم الأحوال التواصل الناجح، وإتقان فن السيطرة على ذاتك سوف يُغير من حياتك؛ لأن هذه القدرة سوف تمنعك من أن تصبح أنت أخطر أعدائك حين يتعلق الأمر بالتواصل مع آخرين في مواقف التوتر.

وبالطبع لا تكون كل المواجهات الشخصية متوترة، لكن كثيرًا منها يكون كذلك، وهي غالبًا ما تبني أو تنهي مستقبلاً مهنيًا أو علاقة، وأكثر من ذلك أن المواجهات

المتوتـرة هي تلك التي لا تكون مستعدًا للتعامل معها عادة، كإجراء اتصال مبيعات أو التعامـل مـع عميل غاضب أو خوض مقابلة عمل صعبـة أو مواجهة زوجة تتميز بالغيـظ أو التعامـل مع ابن مراهق متبجـح، كل هذه المواقف يمكنهـا التأثير على عواطفك إلى النحو الذي لا يمكنك معه التفكير بوضوح، وحين يحصل ذلك تخسر.

ومنْ ثمَّ فإن أول وأهم قاعدة للسيطرة على موقف متوتر هي التالية: *سيطر على نفسـك أولا* (لهذا تعلمـك مضيفات الرحلات الجوية وضـع كمامة الأكسجين على وجهـك أولًا قبل أن تضع واحدة لطفلك) واللطيـف أن وضع نفسك تحت السيطرة هو أمر أبسط مما تظن.

■ السرعة هي كل شيء

في الواقع، أنت تعرف على الأغلب كيف تتعامل بذكاء مع موقف متوتر، وأنت تعرف بالضبـط كيف تنتقل مـن حالة الهجوم إلـى الحالة العاطفية إلـى حالة التصرف الذكي، لكنك للأسف لا تعرف كيف تقوم بذلك *بالسرعة* الكافية.

وإليـك ما يحدث عادة بعد دقائق قليلة من بـدء المواجهة المتوترة، تهدأ قليلًا ويتباطـأ نبضـك وتتباطأ أنفاسك قليـلًا، وبعد عدة دقائـق أو ساعات تكتسب على الأغلـب ما يكفي من سيطرة على ذاتك للبدء في التفكير في الخيارات، وبعد مزيد من الوقت تبدأ في التفكير: "هاااا...هذه طريقة ذكية للتعامل مع هذا".

لكن حينئذ يكون الوقت قد فات على الأغلب؛ حيث تكون قد خسرت الصفقة أو نفـر منك رئيس عملك أو زميلـك أو اقتنعت حبيبتك بأنك حظها العاثر أو تكون قد فوت اللحظة المناسبة لقول تعليق رائع أو ترك انطباع أولي رائع.

فمـا هو الحل إذن؟ في المواجهة المتوترة، لكي تمنـع نفسك من إفساد فرصة الاتصـال النـاجـح بشخص آخر؛ عليـك أن تسيطر على أفـكارك وعواطفك خلال دقائـق، وليس ساعات وباختصار أنت بحاجة إلـى التحول فورًا من مخك الزاحف إلـى الثديي إلى البشري، وقـد يبدو هذا مستحيلًا لكنه ليـس كذلك، والحقيقة أن باستطاعتـك أو بالممارسة أن تفعل هذا خلال دقيقتين، وحين تفعل ستتمتع بميزة على كل الباقين في المكان؛ لأنك ستكون الشخص الوحيد الذي فكر بشكلٍ مستقيم.

■ عملية التحول من "النفور إلى القبول"

لكي تفهم طبيعة تأثير التوتر على قدرتك على الوصول إلى الناس، عليك أن تعرّف الخطوات العقلية التي تمر بها في وقت التوتر أو الأزمة، واللافت أنه على الرغم مِنْ أنَّ كل أزمة تبدو لك مختلفة عن سابقاتها إلَّا أن عقلك يعاملها جميعًا بالطريقة نفسها، ليس مهمًّا طبيعة الأزمة، حادث تصادم بالسيارة، خسارة تعاقد بالعمل، جدال مع شريك الحياة، فأنت تمر بتلك الخطوات بالترتيب ذاته في كل مرة تكون فيها مستاءً.

في أية أزمة صغيرة، قد تبدأ بمرحلة وسطى من تلك العملية، وفي أزمة كبيرة سوف تبدأها من القاع، وأنا أسمي هذه العملية "التحول من النفور إلى القبول".

■ عملية التحول من "النفور إلى القبول" ■

"أوه اللعنة" (مرحلة رد الفعل):

هذه كارثة لقد أخفقت، ما الذي حصل؟ لا يمكنني إصلاح ذلك. انتهى الأمر.

"يا إلهي" (مرحلة التنفيس):

يا إلهي؛ إنها فوضى عارمة وسوف أبقى عالقًا حتى أقوم بتنظيفها، يا لحظي العاثر، دائمًا ما يحدث لي هذا.

"إممم؛ عجيب" (مرحلة إعادة التوازن):

حسنًا؛ يمكنني إصلاح ذلك، لكنه سيكون عملًا مملًا.

"إممم، حسنًا" (مرحلة استعادة التركيز):

لن أدع هذا يفسد عليَّ حياتي، عملي، يومي، علاقاتي، وهذا ما عليَّ فعله حالًا لكي أُحَسن الوضع.

"حسنًا" (مرحلة الانخراط من جديد):

أنا جاهز لإصلاح ذلك.

والآن ثمة سر هنا: حين تكون واعيًا بتلك المراحل وقادرًا على تمييز كل منها حال حدوثها تصبح قادرًا على التلاعب باستجابتك العاطفية في كل مرحلة، نتيجة

لذلك، يمكنك تسريع الانتقال من بداية العملية لنهايتها في غضون دقائق، بعض الناس مثل: "جيم مايزو" مفطور على الأرجح على القيام بذلك بشكل صحيح لكنك إن لم تكن كذلك، فبإمكانك أن تتعلم الآن.

ليكن واضحًا أنني لا أقصد أن بإمكانك حل أزمة في دقيقتين، فأنت لا تستطيع ذلك، ما أقوله إن باستطاعتك أن *تخوض عملية التفكير في حل ممكن* بتلك السرعة، وحين تفعل هذا، فإنك تُخْرِج نفسك من حالة الهلع إلى حالة الحل، ونتيجة لذلك سوف تصبح قادرًا على قول ما هو مناسب وتجنب قول ما هو بخلاف ذلك.

■ فاعلية كلمات "النفور"

أحد العناصر الأساسية قطعًا في الانتقال من الهلع إلى التفكير المنطقي هو إصدار كلمات تعبر عن مشاعرك في كل مرحلة، ويمكنك فعل ذلك صامتًا لو كنت بين الناس أو بصوت عالٍ لو كنت وحدك، لكن على أية حال تفعلها فهي جزء مهم للغاية من عملية وضع نفسك تحت السيطرة بشكلٍ سريع.

فما السبب؟ أظهرت الأبحاث التي أجراها "ماثيو ليبرمان" في جامعة كاليفورنيا بلوس أنجلوس أنه حين يُطلق الناس كلمات تعبر عن مشاعرهم في الخوف أو الغضب، فإنَّ اللوزة الدماغية هي الجهاز الحيوي لاستشعار التهديد والذي ينقل المخ إلى الحالة الحيوانية تهدأ على الفور، وفي ذات الوقت يبدأ جزء آخر من المخ - الفص الجبهي - وهو منطقة التفكير الذكي بالمخ في العمل، وهذا الجزء من المخ يمتنع على ما يبدو الاستجابات العاطفية حتى يمكن للشخص أن يفكر بهدوء بشأن ما يجري، وهذا بالضبط هو ما تريد فعله.

العجيب إذن أن هذه لحظات لا يمكنك فيها الكذب على نفسك فتقول: "أنا متزن، أنا هادئ، أنا بخير"؛ بل هو في الحقيقة الوقت الذي يجب فيه أن تقول لنفسك على الأقل: "اللعنة" أو "إنني أموت خوفًا".

■ تدريب السرعة

فـي حين يُعتَبر التعبير عـن العواطف التي تشعر بها في كل مرحلة خلال الأزمة هو جزء من الحل، إلا أنه الخطوة الأولى فحسب، ولهذا فإنَّ أولئك الذين يقفون هكذا ويصرخون بأعلى صوتهم قائلين: "اللعنة" لا أكثر، عادة ما لا يجدون فيها نفعًا في الحل، فهـم يأخذون الخطوة الأولى انطلاقًا من المـخ الحيواني، لكنهم لا ينتقلون إلى ما هو أبعد من ذلك.

فعليـك أن تعتبر التعبيـر اللفظي عن مشاعرك على أنه نقطة انطلاقك، لكن لا تقـف عنده وبدلًا من ذلك، وبمجرد أن تعبر عن عواطفك لفظيًّا وتمنح فص مخك الأمامـي موطئ قدم للسيطرة، ابدأ بدفع مخك لمستوى أعلى في كل مرة من الهلع إلى السيطرة. وإليك الكيفية.

■ تدريب السرعة ■

"أوه اللعنة" (مرحلة رد الفعل)

لا تنكر أنك ساخط وخائف بل حدد مشاعرك واعترف بها باستخدام كلمات تصف حالتك الشعوريـة فـي صمت ("أنا مرعوب بالفعل، أنا خائـف جدًّا من فقد وظيفتي لهذا السبب") أو قُلْه بصوت مسموع إن كنت وحدك لأن الفعل المادي للزفير وأنت تتحدث له أثر مهدئ.

وإن كنـت فـي موضع يمكنك في الابتعاد لدقيقة أو دقيقتين فافعل، فإن لم تستطع *فلا تُحدث أحدًا آخر* خلال هذه الثواني القليلة الأولى، فأنت بحاجة للتركيز بشكل كامل على الاعتـراف والعمـل على الانتقال من حالة غضبك أو هلعـك، وإن كنت في موضع يسمح لك بغلق عينيك لدقيقة أو نحو ذلك فافعل.

"يا إلهي" (مرحلة التنفيس)

بعـد الإقـرار بالعاطفة القوية التي تشعر بها، تنفس بعمـق وبطء عَبْرَ أنفك مع إغلاق عينيك ثم اصرف شعورك، واصل هذا الفعل بالقدر الذي تصرف معه عاطفتك، وبعد أن تصرف عاطفتك، واصل التنفس واسترخ، هذا سوف يسمح لك بأن تستعيد توازنك الداخلي.

"إممم؛ عجيب" (مرحلة إعادة التوازن)

واصل التنفس ومع كل نَفَس، انتقل بنفسك من مستوى الخطر ١ نزولًا إلى مستويات ٢، ٣، ٤، ٥. وقد يساعدك هذا على أن تقول بعض الكلمات وأنت تخوض مراحل هذا التحول

مثل "اللعنة"، "يا إلهي"، "ياه"، "عجيب"، "إممم، حسنًا...".

"إممم، حسنًا" (مرحلة استعادة التركيز)

ابدأ في التفكير بما يمكنك فعله للسيطرة على الضرر والخروج من الموقف بأفضل حال.

"حسنًا" (مرحلة الانخراط من جديد)

إن كانت عيناك قد بقيتا مغلقتين حتى الآن، فافتحهما ثم قم بما يجب عليك القيام به.

في البداية ستجد صعوبة في الانتقال السريع من خطوة إلى التي تليها؛ لأنه ليس طبيعيًّا لدى المخ أن ينتقل بشكل فوري وسلس من مناطق المخ الأولية إلى المخ الأعلى، بل الطبيعي أكثر أن تبقى متمرغًا في مرحلة رد الفعل لدقائق أو لساعات.

لكنك إن كررت هذه الخطوات في عقلك ثم استخدمتها في الحياة الواقعية، سوف تجد في نفسك تحسنًا وسرعة أكبر مع كل مرة، امنح نفسك فرصة لستة أشهر، وسوف تجد أنك في أكثر المواقف توترًا تكون الشخص الذي يتولى زمام المسئولية ويقوم بالفعل الصائب.

وهذه مهارة لا بد لك من إتقانها إن كنت شخصًا يقع فريسة لما أسميه "عدوان الخوف" ونحن نجد شيئًا من ذلك أحيانًا في عروض الكلاب حين يزمجر فجأة كلب بودل أو داشهند ممن لا تعرف لهم عدوانية في وجه أحد الحكام، هو لم يزمجر مهددًا لأنه قاتل بل لأنه خاف من الضوضاء والضجة فاندفع بتهور إلى وضعية السخط، وكطبيب نفسي، فإنني أرى أناسًا عالقين بشكل دائم في حالة عدوان الخائف، ولو وجدت في نفسك علامات على تلك الاستجابة المتوترة على صوتك في المواجهات المتوترة، بدوت حادًّا أو غاضبًا وشعرت بنبض أوردة رقبتك فإن إتقانك التحول السريع من وضعية النفور إلى القبول قد ينقذ وظيفتك أو زواجك.

سوف تجد قيمة كبرى كذلك لهذه المهارة إن كنت ميالًا للبكاء إن تعرضت لهجوم من أحد، بالاعتراف بالرغبة الشديدة في البكاء (حسنًا، هذه مرحلة التنفيس وأنا أشعر بميل للبكاء عند تلك المرحلة) بدلًا من محاولة مقاومتها سوف تكون في وضع أفضل لمراقبة ذلك الخيار واتخاذ قرار بشأنه.

لكن حتى لو كنت تتعامل مع التوتر باتزان وهدوء، فاعمل أيضًا على اكتساب هذه المهارة؛ لأنك بها قد تعالج التوتر بشكل أفضل، وغالبًا ما يكون تحقيق السيطرة على نفسك ولو لثوان أسرع هو الفارق بين الوصول إلى الناس وفقدانهم.

وأفضل مثال عندي على الهدوء تحت وقع الهجوم كان لوزير الخارجية الأسبق "كولين باول" في عام ١٩٩٦، كان "باول" المتحدث الرئيس في مؤتمر على المستوى الوطني لكبار المنتجين في شركة عقارات رائدة، وفي تلك الفترة، كان قد حقق جماهيرية واسعة لدى الشعب الأمريكي حتى أنه اعتبر مرشحًا رئاسيًا.

لقد صادف أنني كنت من بين الحضور في ذلك اليوم، وقد استحوذ عليَّ الجنرال "باول" (وعلى الجميع) حيث طلب من الجمهور أن يمدوا يد العطاء لمجتمعاتهم، وتحدث بشغف عن امتنانه لعائلته، "طفولته"، أصدقائه وحثنا جميعًا على أن نحسن لأنفسنا بفعل الخير.

وفي نهاية كلمته، دعا لتوجيه الأسئلة، ومع الأثر الذي لم يزل لجذوة كلماته الملهمة ما كنا مستعدين إطلاقًا لما سيحدث بعد ذلك.

قال السائل الأول: "جنرال باول؛ أعلم أن زوجتك عانت من حالة اكتئاب وتلقت أدوية لذلك وأنها ربما عولجت بمشفى عقلي، هل لديك تعليق على ذلك؟".

كان بإمكانك أن تسمع شهقة ٨٠٠٠ شخص هم كل الحضور من هول عدم ملاءمة السؤال ناهيك عن وحشيته، وفي فترة الصمت التي تلت، سأل كل منا نفسه عن طبيعة الرد الذي قد يُقْدِم عليه "باول" جراء صدمة كهذه، كان "إدموند موسكي" قد عُصِفَ بآماله في الترشح للرئاسة قبل سنوات حين سأله أحد الصحفيين عن السلامة العقلية لزوجته، وبدأ حينها في البكاء، فما الذي قد يفعله "باول" في ظرف مشابهة؟

وإليك بالضبط ما فعل: نظر إلى سائله وصمت للحظة ثم أجاب ببساطة: "عفوًا سيدي، لو أنَّ الإنسانة التي تحبها أكثر من أي شخص آخر كانت تعيش في الجحيم، ولم تفعل كل ما بوسعك لإخراجها منه هل يكون لديك مشكلة في هذا؟".

أصابني الذهول حيث كان رده رائعًا وكان ردًا هادئًا ومثاليًا.

وصدقني لم يكن هذا أول فعل أراد الجنرال "باول" القيام به، فهو على الأغلب أراد ولو لجزء من الثانية أن ينزل من على المنصة ويمسك بالأحمق الذي وجه السؤال ويلكمه في وجهه بشدة؛ لأن ذلك هو ما كان أحدنا ليرغب في فعله لو كان مكانه.

لكنه لم يستسلم للغضب مع أن لديه الحق ليفعل ولم يبكِ مثل: "سيناتور موسكي" لقد انتقل من مرحلة رد الفعل بوتيرة أسرع من أي أحد آخر رأيته.

ونتيجة لذلك، تمكن من الوصول بقدر أعمق حتى مما فعل بتأثير كلمته، لقد وصل إلى الجميع ولامس الجميع في القلب، وليس لديَّ شك من أنه وصل حتى للسائل بقوة تعادل لكمة في وجهه من دون أن يرفع إصبعًا ليفعل ذلك.

هذا هو الاتزان في ظل الضغط، وإذا أمكنك تحقيق القدر ذاته من الاتّزان، فسوف تجتاز به أية مواجهات متوترة خطرة قد تمر بها في حياتك.

نظرة مفيدة

حين تعبر من مرحلة النفور وصولاً إلى القبول، فأنت تنتقل من قناعة ثابتة إلى وضعية يجب أو لا يجب أن يكون عليها العالم، لكنه لن يكون أبدًا سوى استعداد دائم للتعامل مع العالم على ما هو عليه.

خطوة عملية

تذكر أسوأ مواجهة مررت بها في العام الماضي مع زميل أو زوجة وخض خطوات العملية في ذهنك من البداية للنهاية كما لو أنك تعيد معايشة الحدث، ثم كرر الآلية ذاتها في أول مرة تخوض فيها جدالاً مع الشخص ذاته.

٤

أعد برمجة نفسك على الإنصات

الحياة في معظمها قائمة على التصور، وغالبًا على سوء التصور.

– ديفيد لوجان؛ المؤلف المشارك لكتاب *TRIBAL LEADERSHIP* وكتاب *THE THREE LAWS OF PERFORMANCE*

"مَنْ منكم يعتقد أنه ينصت بشكل جيد، أو جيد إلى حد ما على الأقل؟"؛ كان هذا سؤالي لجمهور مكون من خمسمائة من وكلاء وسماسرة العقارات يحضرون لقاءً سنويًّا على المستوى القومي.

رفع الجميع أياديهم؛ فأجبت بسؤال آخر: "مَنْ منكم سيتفق معي إن قلت لكم إن أحدًا منكم لا يستمع بشكل جيد قط؟".

سكت وتطلعت في الجمهور: "حقًّا هذا شيء لافت، فلا أحد رفع يده على الإطلاق".

وكطبيب نفسي يتحدث إلى مجموعة من موظفي المبيعات شديدي العزم والتركيز على ما هو مهم فقط، كنت أواجه طعنين، الأول: أنني لست متخصصًا في المبيعات. والثاني: أنني طبيب نفسي، وإذا اجتمع المعالجون النفسيون مع العاملين في المبيعات فإنهم غالبًا ما يثيرون حفيظة بعضهم بعضًا، وفي تلك اللحظة ومع جمهور يحدث نفسه غالبًا بالقول: "يا له من أحمق مغرور" فقد كنت على شفا طعن ثالث.

تابعت كلامي قائلًا: "لو استطعت إثبات أن أحدًا منكم لا ينصت أبدًا – وبينت لكم كيف تصلحون تلك المشكلة بطريقة أكثر فاعلية – فمَن منكم سيكون مهتمًّا بالاستماع للمزيد؟".

رفع بعض الحاضرين أياديهم، لكن النظرة التي بدت على وجههم أوصلت رسالة واضحة: "حسنًا، لكن لديك فرصة واحدة".

واستغلالًا لتلك الفرصة، قلت: "أود منكم أن تتصوروا أن لديكم مساعدًا بالمكتب لم ينجز العمل في الوقت المحدد وغالبًا ما يُقدم عملًا مليئًا بغلطات مطبيعة وأخطاء، والآن تصوروا أنه تحول للوضع الدفاعي أو الغاضب أو بدأ بالبكاء إذا حاولت مواجهته بتلك المآخذ".

وسألت: "مَن منكم يجد لديه شخصًا تنطبق عليه هذه المواصفات؟" فرفع الحاضرون كلهم تقريبًا أياديهم. (وحينها وجدت أنني قد استعدت انتباههم مرة أخرى).

ثم سألت: "والآن ودون مرواغة، ما الصفات التي يمكن إطلاقها على شخص كهذا؟ وأنا سوف أبدأ القائمة بوصف "مهمل"".

فجاءتني من الحاضرين صفات من قبيل "كسول"، "غير منضبط"، "صاحب خلق سيئ"، "هذا هو النمط العصري الطاغي" (وهذه جاءت مع ضحكة تأكيد)، "لا يعتمد عليه".

فقلت: "والآن تصوروا أنكم صباح الإثنين وسألتم: "هل أعددت الأوراق لموظف البريد كي يأخذها إلى شركة الضمان يوم الأربعاء؟" فيرد عليك ذلك الموظف قائلًا: "كلا"، فمن منكم مرة أخرى سيدور برأسه وصف من قبيل "فاشل"؟". فارتفعت الأيدي في جميع أنحاء الغرفة.

"فما الذي ستفعلونه بعد ذلك؟ هل تثور ثائرتكم، وتبدأون بالصياح وإلقاء الأوامر؟ تشتكون لوكيل أو سمسار آخر؟ تخبرون أحدًا بالمكتب أنه يجب إبعاد ذلك الشخص عن كل الصفقات؟ أم تتصرفون فحسب شاعرين بالاشمئزاز والغضب حيال ضعف كفاءة الموظفين في شركتكم؟".

رأيت من خلال وجوههم أنني قد ضربت على وتر حساس، كان واضحًا أن العديد من الوكلاء والسماسرة يشعرون بهذا الإحباط كل يوم، ولأنني كنت أعكس ما في نفوسهم بشكل دقيق، فإنهم استوعبوا ما كنت أقول... حتى الآن.

ثم قلت: "والآن، فكروا فيما يلي: افترضوا أنكم قلتم بهدوء: "لماذا لم تنجز هذه الأوراق؟"، فبكى الرجل وقال:

"لقد قمت في الحقيقة بكثير من العمل عليها خلال عطلة نهاية الأسبوع، وكنت عاكفًا عليها كلها كي أسلمها لك بحلول هذا الصباح - وسوف أنهيها لك بنهاية عمل هذا اليوم - لكن جدي والذي يعاني ألزهايمر، اتصل بي ليلة أمس وهو يبكي. قال إن جدتي تعرضت لسكتة خطيرة ونقلت للمستشفى بالإسعاف، ووالداي متوفيان وليس هناك من يعتني بهما سواي، فتركت كل شيء كي أعتني بهما، ولم أنم طيلة ليلة أمس. لقد عطلت العمل - لكن الاعتناء بهما أمر صعب حقًّا، وفي أحيان كثيرة يفيض بي الكيل".

وسألت: "فهل سيغير ذلك من فكرتكم عن ذلك الموظف، وكذلك طبيعة استجابتكم؟".

سمعت غمغمات كثيرة - وهي تعبر عن صوت تبدل الآراء - وأجاب بعض الحضور: "بالطبع".

فقلت: "حسنًا إذن، لقد أثبت نظريتي، أنتم لا تستمعون. ما تفعلونه هو ما نفعله جميعًا. تجمعون بعض البيانات من خلال تعاملاتكم السابقة مع ذلك الشخص، وتقفزون إلى الاستنتاجات، وتكونون أفهامًا تترسخ مع كلمات من قبيل: "كسول"، "مهمل"، "متجاوز لأخلاق العمل"، "فاشل". فهذه الكلمات تصبح أداة فلترة يمر منها ما تسمعونه دون إنصات حقيقي".

والحل، كما شرحته: تخلص من الفلترة. إن الأشياء التي تظن أنك تعرفها بالفعل عن الشخص - "كسول"، "فاشل"، "متذمر"، "عدواني"، "مستحيل" - تقوم في الواقع بحجب ما تحتاج حقًّا لمعرفته، فتخلص من هذا الحجاب العقلي، وسوف تكون جاهزًا للتواصل الناجح مع الناس الذين كنت تظن أن الوصول إليهم مستحيل.

■ "لكنني أستمع حقًّا! .... أليس كذلك؟"

لعلك تقول الآن: "مارك، إن كل ما أفعله هو الاستماع. فأنا أستمع في الاجتماعات، وأستمع لزملائي، وأستمع لزوجتي، وأستمع لأولادي، فلا أحد يصمت أبدًا".

وهذا كله صحيح، لكن المشكلة هي أنك حين تستمع، فإنك لا تنصت مهما كان حُسن نواياك ومهما اجتهدت في المحاولة. والسبب: أن مخك يمنعك.

هل تتذكر نموذج المخ ذي الثلاث طبقات الذي تحدثنا عنه سابقًا - المخ الثديي الذي يعلو المخ الزاحف والمخ البشري الذي يعلو المخ الثديي، والذي يبنى كل واحد منها على سابقه في عملية التطور؟ إن الأحكام اللحظية التي نصدرها على الآخرين تصدر على نحو مشابه؛ لأنها تتبنى على الماضي وهذا لا يعني أنها تكون خاطئة بالكلية (الحقيقة أن الانطباع "الحدسي" الأول غالبًا ما يكون صائبًا). لكنه يعني أيضًا أن هذه الأحكام لا تكون صائبة تمامًا.

فمثلًا، شَكَّل الوكلاء والسماسْرة على الفور رأيًا يقضي بأن المساعد كان موظفًا لا يعتمد عليه، ولم يظهر أبدًا لأي منهم إن كان لسلوك ذلك الشخص تفسير مختلف عن ذلك الوصف. لماذا؟ لأنهم طوال حياتهم يسمعون الناس يقولون على مَن لم يقم بعمله إنه "كسول" أو "متهرب من المسئولية" أو "لا يُعتمد عليه". زميلهم هذا انطبق عليه النمط المكرر، فألصقوا به المسميات ذاتها، وهذه التسميات لا تزول.

تترسخ أفهامنا على هذا النحو الجامد لسبب بسيط: أن المعارف الجديدة تتبني على أخرى قديمة، فنحن نمشي بعد أن نتعلم الزحف، ونتعلم العدو بعد تعلم المشي، ونكتب بلا عناء على شاشة "البلاك بيرى" بعد أن عانينا قبلها في تعلم الكتابة على لوحة المفاتيح، ونستطيع مواصلة القيادة بلا وعي لأن مخنا يتذكر كيف فعل هذا من قبل.

وعلى النحو ذاته، نحكم اليوم مباشرة على أي شخص لأننا نعتمد على كل ما سمعناه أو عرفناه عن الناس في الماضي، ومِنْ ثَمَّ نلتزم بهذا الفهم للأبد، ونرى كل تعامل مع ذلك الشخص من خلال ذلك الفلتر؛ لأن هذا (مرة أخرى) هو ما تعلمناه.

المشكلة هي أننا نعتقد أن انطباعاتنا الأولى عن الناس مبنية حصرًا على المنطق، وهي ليست كذلك، فالحقيقة أنها خليط مضطرب من الحقيقة والخيال والتحيزات الواعية وغير الواعية، ومِنْ ثَمَّ فإننا من البداية نتعامل مع خيال زائف - وليس شخصًا حقيقيًا، إلا أن الانطباع الأول قد يشوه مشاعرنا حيال شخص ما لشهور وربما لسنوات قادمة، وكذلك سوف يؤثر على جودة استماعنا لذلك الشخص؛ لأننا سنحرف كل شيء يقوله بحيث يتناسب مع فكرتنا المسبقة.

■ كم فلترًا لديك؟ ■

صديقي "ريك ميدلتون"، مؤسس شركة إكزيكتيف إكسبريشن للاتصالات ومقرها لوس أنجلوس، يستخدم نموذج الـ ج ج ت ع لكي يبين كيفية حصرنا للناس في صناديق قبل حتى أن نعرفهم. يقول "ريك" إنه دون وعي منا نُقْدِم على تصنيف الناس مباشرة حسب التسلسل التالي:

الجنس.

الجيل (العمر).

الجنسية (العِرق).

المستوى التعليمي.

العاطفة.

ويكون التسلسل بهذا الترتيب لأننا نرى جنس الشخص وعمره وجنسيته أولًا، ثم نسمع عن مستوى تعليمه ثانيًا، ثم نشعر بحالته العاطفية ثالثًا، لا تنس هذا النموذج، وسوف تكون قادرًا على تحديد الفلاتر اللاواعية التي تمنعك من الإنصات والوصول إلى الناس.

فما الذي يجعل عقولنا تعمل على هذا النحو اللامنطقي؟ لأن تكوين آراء جامدة عن الناس غالبًا ما يُجدي، فمثلًا تصور أنك على متن قطار نفقي مزدحم. انطباعاتك الأولى سوف تدفعك للابتعاد عن ذلك الشخص المتسخ والذي تحمل عيناه نظرة غريبة، وتدفعك للجلوس بجانب السيدة العجوز التي تحمل صندوق حياكة، وتدفعك إلى تجنب الاتصال البصري مع ذلك المراهق الذي يبدو عدائيا، وقد يثبت أن كل واحد من تلك الاستنتاجات على خطأ، فالمراهق الذي يبدو عدائيًّا قد يتضح أنه طفل ذكي وحساس وبحاجة لابتسامة منك، وذلك الشخص الغريب قد لا يكون مؤذيًا، أمَّا الجدة فربَّما يتضح لك أنها تعمل مع منظمة إرهابية لكنك لا تملك الوقت لتحليل كل شخص تقابله، وعوضًا عن ذلك يقوم مخك بالاعتماد على تجربتك من الماضي وعلى حدسك الداخلي في اتخاذه القرارات السريعة التي قد تكون عاملًا في حفظ حياتك.

لذلك لا تعد الدراسة السريعة شيئًا سيئًا، فتصبح سيئة فقط إن كانت هذه الدراسة السريعة غير دقيقة وتقودك إلى استنتاجات خاطئة، وللأسف هذا ما يحصل لنا في كل يوم؛ لأن عقولنا تفضل كثيرًا القفز للاستنتاجات بدلًا من التراجع قليلًا للقيام بتحليلها.

التصور يكون اعتقادًا.
والتصور الخاطئ يكون خداعًا -
لكن الأسوأ أنه يمنع الإنجاز.

فما الحل إذن؟ *تأمل ما تفكر به.* حين تقوم وأنت واع بتحليل الأفكار التي شكلتها عن شخص ما وتقوم بتقييم تلك التصورات المناقضة للحقيقة، يمكنك إعادة توجيه عقلك نحو بناء تصورات جديدة أكثر دقة، وسوف تبدأ بالتواصل مع الشخص الذي يقف أمامك فعلًا، وليست تلك الشخصية الخيالية التي كونتها من خلال تصورات زائفة.

ولرؤية تطبيقية لهذه العملية، دعونا نعد لمجموعة الوكلاء والسماسرة وإحباطهم من ذلك المساعد "المنحرف السلوك"، بداية معظم أصحاب الجهد المهني الكبير ينظرون لشخص كهذا عبر معادلة جامدة: عمل رديء + أعذار/ دفاع/ لوم = موظف منحرف الأداء = فلماذا العناء أصلًا في بذل الوقت والجهد في التعامل مع شخص كهذا؟ لكن حين طلبت منهم أن يتصوروا إمكانية لوجود سبب حقيقي لسوء أداء شخص "فاشل" كهذا دفعهم هذا للتنازل عن فكرتهم الراسخة المسبقة، وبالتالي قادتهم تلك الحقيقة إلى تكوين فهم جديد وأكثر دقة عن الشخص الذي سبق لهم أن حذفوه من حساباتهم.

■ إلى أي مدى تكون على دراية بالأشخاص الذين تعرفهم؟

لعلك تبادر بالقول: "مارك، هذا كله حسن، لكن ماذا عن الأشخاص الذين عرفتهم لسنوات؟ ليست لديَّ أفكار زائفة عن هؤلاء الناس، فأنا أعرفهم كما أعرف نفسي تمامًا".

وإجابتي هي: "كلا، هذا غير صحيح". في كل أسبوع أقابل أشخاصًا عاشوا معًا أو عملوا معًا لعقود، وغالبًا ما يَعجز الواحد منْ هؤلاء عن معرفة علامات غضب صاحبه، ونتيجة لذلك يفهمون خطأ عدم الاطمئنان على أنه غُرور، والخوف على أنه عناد، والغضب المشروع بأنه "مجرد حماقة". ويتحدثون عن بعضهم وحول

بعضهم وضد بعضهم دون أية محاولة منهم للتحدث مع بعضهم بعضًا، مع أن كل ما يحتاجون إليه هو أن يروا ما هو أمامهم بالفعل.

السيد والسيدة "جاكسون" هما مثال جيد على تلك الحالة. لقد كانا متزوجين لخمس وخمسين سنة، وقد أتيا لرؤيتي بإصرار من السيدة "جاكسون" بعد أن بلغ تشاحنهما حدًّا دفع السيد "جاكسون" ليقول لها ببرود: "لِمَ لا تغادرين البيت وحسب؟".

كان قد قالها عدة مرات في السابق، لكن لسبب ما تأذت السيدة "جاكسون" وغضبت من كلامه هذه المرة، وحَزَّمت حقائبها وطلبت منه الخروج، وفي هذه المرة لم تتراجع. أصيب السيد "جاكسون" ببعض الفزع، كونه في الثانية والثمانين من عمره وقد أصبح شديد الاعتماد عليها، وقد قالت إنها قد تتراجع على شرط الذهاب معًا للحديث مع مستشار عائلي.

خلال استماعي لهما، اتضح لي بجلاء أن كليهما لا يزال يحب الآخر ويُخلص له، لكن كلًّا منهما لم يعد يعجب بالآخر، وبعد عشرين دقيقة كنت قد سمعت ما يكفي، وقلت لهما: "توقفا!".

على دهشة منهما صمتا، وقلت للسيدة "جاكسون": "هل تعلمين أن زوجك يعتقد أن الزواج بكِ كان أفضل شيء فعله على الإطلاق؟".

أخذت الدهشة السيدة "جاكسون" فقالت: "ماذا؟".

واستغلالًا للسياق، رد السيد "جاكسون" قائلًا: "هو محق تمامًا. لقد وَفرت المنزل لكنها منحتني السكن، أنا من دونها لا أنتمي لشيء على الإطلاق، ومن دونها ما كانت لتقم لي أية علاقة بأولادي؛ لأنني كمهندس لست قادرًا على التواصل الجيد".

بدت السيدة "جاكسون" مصعوقة مما تسمع، فحَولت انتباهي للسيد "جاكسون" وقلت: "وبالنسبة لك هل تعرف أن السيدة جاكسون ترى أنك أفضل رجل عرفته؟".

من فرط دهشته حَسبتُ أن فكه يفارق فمه، وأجاب في ذهول: "أنت تمزح بلا شك، لطالما كانت تعنفني على فعلي وتقول لي ما يجب أن أفعله وما يجب أن أمتنع عنه".

فتدخلت السيدة "جاكسون" قائلة: "أنت محق مائة بالمائة. لقد كان أفضل رجل عرفته على الإطلاق، صحيح أنه لا يجيد التواصل مع الناس، لكنه لم يعش

أبدًا حيلة الانحراف أو العربدة، وعمل مجتهدًا في وظيفة لم يكن يحبها كي يعيلني أنا وأبنائي".

فقاطع السيد "جاكسون" قائلاً: "لكن ماذا عن كل هذا التبكيت؟".

فـردت السيدة "جاكسون" قائلة: "أنا أبكت الجميع؛ هذه طبيعتي، وهي خصلة تثير جنون أبنائي كذلك، لكن كما قلت؛ فإنه أفضل شيء حدث لي على الإطلاق".

هـذان زوجـان سمعا بعضهمـا لكن أحدهما لـم ينصت لصاحبـه طيلة عقود، المؤسف أن كلًا منهما ظن أنه موضع احتمال من الآخر لا أكثر في حين أنه موضع التقديـر المطلـق، وانظر ما حدث حيـن أنصتا لبعضهما في النهايـة. لقد أتيا في قمـة الغضب لا يكاد أحدهما ينظر للآخـر، ولكنهما غادرا كاثنين أغرما ببعضهما البعض من جديد، وكل ما احتاجاه هو بعض الإنصات الحقيقي ولو لدقائق، وهو ما لم يفعلاه طيلة خمسة عقود.

وبعـد أكثر مـن نصف قرن مـن العيش المشتـرك، كان الزوجـان "جاكسون" يعرفـان آلاف الأشيـاء عـن بعضهما، وكان يعـرف هو أي نوع مـن الكاتشب تحبه، كانـت تعرف اسم الكلب الذي كان لديه وهو طفـل، كان كل منهما يعرف مشكلات الآخـر الصحية وعاداته فـي الحمام، برامج التليفزيـون المفضلة لديه، لكن حين وصل الأمر للقضايا الكبرى اتضح أنهما غُرباء عن بعضهما تمامًا.

مـا الذي تفهمه من ذلك النمـوذج؟ أنك على الأغلب تعرف أقل كثيرًا مما تظن أنـك تعرفه عن الشخصـ الذي تود التواصل معه، سـواء كان جديدًا في حياتك أو كنـت تعرفـه من زمن، وأن ما *تظن* أنك تعرفه قد يكـون غير صحيح، وأن التواصل مع هؤلاء الناس لا يعني فقط فتح عقولهم لك، بل يعني أيضًا أن تعيد ضبط نفسك على رؤية هؤلاء الناس على ما هم عليه حقًا.

ولـذا حيـن تواجه أشخاصًـا ذوي إشكالات فـي التعامل، اعلـم أن لديهم سببًا للتصرف على هذا النحو، لعلها مشكلة جديدة تواجههم: مخاوف صحية، مشكلات ماليـة، أو ضغوط وظيفية. ولعلها مشكلة قديمة قائمة: قلق بشأن احتمال كونه غير كـفء لوظيفته، غضب بشأن عدم تلقيـه الاحترام الواجب، خوف من أن تجده غير جـذاب أو ذكي، ولعل ذلك لكونه مجرد أحمق (لكن ذلك ليس السبب عادة). افتح عقلـك وابحث عن الأسباب التي قد تقف خلف هـذا السلوك، وبهذا تتخذ الخطوة الأولى نحو كسر الحواجز، والتواصل مع شخص "مستحيل".

فكرة مفيدة

إذا أردت أن تفتح خطوط التواصل، افتح عقلك أولًا.

خطوة عملية

فكر في شخص "مثير للمشكلات في التعامل معه" أنت لا تعرفه جيدًا ـ شخص يتجاوز المواعيد النهائية لتمام الأعمال، أو شخص يثور غضبه لغير سبب واضح أو يتصرف بعدائية أو شديد الحساسية للنقد أو يثير جنونك. ضع قائمة ذهنية بالكلمات التي قد تستخدمها لوصف ذلك الشخص: كسول، مهمل، فظ، أحمق، وغير ذلك.

والآن فكر بخمسة أسرار قد تكون السبب في سلوك ذلك الشخص على هذا النحو (مثلًا: "هو خائف حيال وضعه الصحي"، "هي تخشى أننا لا نحترمها بسبب سنها"، "هو في فترة تعافٍ من إدمان الكحول ويعاني هذه الأيام"، "هي تعاني اضطراب توتر ما بعد المصيبة"، "لقد تعرض للأذى من شريك أعماله السابق وهو لا يثق بأحد"). تخيل كيف ستتبدل مشاعرك حيال ذلك الشخص مع كل احتمال تتصوره.

بمجرد استخدامك لهذا التدريب على فتح عقلك على الاحتمالات، حدد موعدًا للقاء أو الغداء مع ذلك الشخص، ثم انظر إن كنت تستطيع اكتشاف السبب *الحقيقي* لمشكلات سلوكه التي تراها.

٥

ادفع الطرف الآخر للشعور بأنك "تشعر به"

الأشخاص المحققون لذواتهم يتمتعون بشعور عميق بالتوحد،
والتعاطف، والمودة تجاه الناس بشكل عام، فهم يشعرون بالقرابة والصلة
كما لو أن الناس جميعًا أفراد
عائلة واحدة.

– إبراهام ماسلو، عالم نفس

"كم سيطول هذا؟ لديَّ أمور أهم لأقوم بها؟"؛ سأل "هانك" ذو الشعر الرمادي وأحد الشـركاء الرئيسيين في شركة المحاماة المرموقة المتخصصة في مجال الترفيه، والقائمة في لوس أنجلوس، وقد استدعيت لتهدئة العلاقة بينه وبين "أودري"، وهي واحدة من الشركاء أيضًا. "أودري" التي يسبق اسمها اسم "هانك" على الباب هي مَنْ تأتي بمعظم أعمال الشركة، وكانت محامية جيدة، لكنها أكثر براعة في جلب الأعمال إلى الشركة، وكان "هانك" محاميًا عبقريًّا، لكنه قد يفضل قضم أظافره على التودد من أجل جلب الأعمال.

وللأسف، بدلاً من الإعجاب والتقدير لمواهب "أودري"، كان "هانك" يراها مجرد ثرثارة تثير الإزعاج داخل المكتب بفوراتها الحماسية عقب كل حدث تحضره أو ظهور في التليفزيون أو مقابلة في مجلة أو صحيفة. ما عَقَّدَ المشكلة أن "أودري" كانت تسعى لإبهار "هانك" أكثر من أي شخص آخر في الشركة، وهو نازع انتقل إليها من رغبتها سابقًا في نيل احترام والدها وهو ما لم تنله أبدًا.

وكان عناد "هانك" نابعًا في جانب منه من خلفيته، فأمه التي كانت شخصية مضطربة عاطفيًا حولت حياة أبيه، وحياة أخيه وأخته وحياته إلى بؤس، وحين ترك "هانك" بيت العائلة أقسم على ألا يدع أحدًا يرهبه أبدًا على هذا النحو، وقد وجد "هانك" في "أودري" هذا النموذج الإرهابي.

ولما كانا يتشاركان القضايا، فقد كان من المهم أن يعملا معًا بقدر أكبر من التعاون خاصة وأن خلافهما كان ينضح على باقي الشركة ويشتت الجميع فيها، وكانت مهمتي أن أدفع هذين الاثنين إلى الحديث والعمل معًا كفريق.

للوهلة الأولى، بدت المهمة مستحيلة، فالتعامل بين الاثنين كان يزداد سخونة بشكل متواصل، مع احتداد صوت "أودري" ونزوعها للاتهام وقالت إن "هانك" يقلل من شأنها أمام الآخرين، ويسخر من تعليقاتها وهو ما يشعرها بالإهانة.

فصاح "هانك" ساخرًا: "إنها لا تحتاج إلى مساعدة مني كي تشعر بالإذلال؛ فهي تجيد فعل ذلك بنفسها".

فاندفعت قائلة: "أرأيت! ألم أقل لك؟".

واصلت "أودري" هجومها لعدة دقائق، بينما "هانك" يبدل نظره ما بين السقف وبين ساعته قائلًا عدة مرات: "إن لديَّ الكثير من العمل الذي يجب عليَّ القيام به، هل يمكنني المغادرة؟".

من بين الخدمات التي أقدمها للشركات ما أسميه "استدعاء طرف راشد"، وفي تلك اللحظة كنت أنا الراشد الوحيد في الغرفة بكل تأكيد، وقد بدأ صبري في النفاد مع هذا التشاحن.

وخلال استماعي لهما، أدركت أن المشكلة ليست في اعتقاد "أودري" برفض "هانك" الاستماع لها، كذلك لم يكن قلة احترام "هانك" لها هو كل المشكلة، بل كان السر في شعور "أودري" بأنه لا يشعر *بها*. وحين فهمت ذلك، سألت نفسي عما كانت تشعر به. وقد عرفت.

أوقفتهما عن الحديث ثم نظرت إلى "هانك" وسألته: "هل تعلم أن أودري تشعر أنك تراها مثيرة للاشمئزاز والاحتقار معظم الوقت؟".

وكانت إصابة مباشرة؛ فانفتحت بوابات الفيضان، وبدأت "أودري" في البكاء بشدة حتى إنها لم تعد قادرة على مواصلة جدالهما العقيم، نَحيبها الشديد كشف عن ألم شديد، لكنه أيضًا كان سببًا في ارتياحها وإدراكها أن هناك من يشعر بشعورها.

ومع توقف الصراع على نحو مفاجئ، نزع "هانك" سلاحه وأصبح أكثر صدقًا. وقال: "اسمع، أنا *لا أرى* أودري مقززة ومثيرة للاحتقار بل هي جالبة أعمال مذهلة، وهي واحدة من أفضل المحامين في تطوير الأعمال بهذه المدينة، وهو العمل الذي أفشل فيه وأشعر بالبؤس في القيام به". ثم كرر: "أنا لا أراها مقززة أو مثيرة للاشمئزاز بل

إنتــي أحبهــا، وكل ما في الأمر أنهــا أحيانًا ما تأتي بحالة فـورة بالغة على نحو يزعج كل مــن بالمكتب، وأنا... حسنًا، يمكنك القول... أحب أن يكون النظام سائدًا". ونظر إلــى "أودري" التــي كانت عاصفة دموعهــا الاستوائية قد قاربت علــى الزوال، وقال: "أودري، أنا حقًّا... لا أعتقد أنكِ مثيرة للاشمئزاز. أنت فقط تثيرين جنوني في بعض الأحيان".

نظرت إلى "أودري" وسألتها: "وما هي السمات الجيدة التي ترينها في هانك؟"

فـردت "أودري": "إنه أحد أذكى المحامين الذيــن عرفتهم، حتى لو ظل غاضبًا معظـم الوقـت يبقى قادرًا على السيطــرة على أية قضية وإعــادة توجيه أيِ محام في الشركـة، بما فيهم أنا، في الاتجــاه الذي سيحقق النجاح، ولهــذا فإنها شهادة مُهمة جدًّا لي أن يقول إنني محامية كفؤ".

مع هذين التحوليــن المزلزلين، بدأ التوتر في الانحسار وبدأ ظهور بعض الدفء الــذي كان يشعر به الزميلان من تحت قشــرة الغضب الظاهرة، وخلال دقائق انتقلا من المقاومة ("أنا أكرهك") إلى التدبر ("ربما كان بالإمكان التواصل فيما بيننا") على مسار دورة الإقناع.

وعنــد هــذه النقطة، أضاف "هانــك" قائلًا: "أودري، أنــت محامية جيدة" - ثم ابتســم، غيــر قادر على منــح إطراء دون أن يستلب منه شيئًــا - "كل ما في الأمر أنك تسببين إزعاجًا شديدًا في بعض الأحيان".

قلت معقبًا على تعقيبه الساخر: "تجد نفسك مجبرًا على هذا، أليس كذلك؟".

وفــي لحظــة خضوع، رد "هانك" قائــلًا: "كما لا يستطيع الحمــار الوحشي تغيير خطوطه؛ كذلك الشخص الأحمق لا يستطيع تغيير سلوكه".

بعــد إتاحة هــذه الفرصة لتبادل الشهيق والزفير، وصــل الاثنان إلى نقطة التزما فيهــا بالعمل علــى تواصل أفضل، وبالنسبة لـ "هانك" كان ذلــك يعني ألا يكون قاسيًا على هذا النحو، وبالنسبة لـ "أودري"، كان هذا يعني أن تهدئ من روعها قبل الدخول إلــى المكتب عقب جرعة "الأدرينالين" التــي تتلقاها بعد أي نشاط تقوم به في سبيل تطويــر أعمال الشركـة، ونتيجة هذا الانفراج: بيئة عمل أكثر تعاونًا وإنتاجًا ووقت أقل في التنازع.

قصـــة "أودري" و"هانك" شائعة للغاية بل قد تكون عالمية الطابع. دُر ببصرك داخـل مكتبـك، وسوف تجـد على الأغلـب اثنين علــى الأقل من أصحــاب الكفاءة والإنجــاز لا يحتمل أحدهما التواجد مع صاحبه فــي الغرفة ذاتها، وانظر للمستوى الأعلــى فستجد مديرًا تنفيذيًّا يعامــل أعضاء فريق عمل أكفاء وكأنهم أعداء، لديه

معدل هائل لاستقالات الموظفين يثبت ذلك. إن كنت تعمل بالمبيعات أو خدمة العملاء، ابحث في ذهنك عن عملاء تكون رغبتهم في إتعاسك أكبر بكثير مِنّ رغبتهم في تلقي الخدمة، في كل هذه الحالات ابحث فيما وراء المظاهر وسوف تجد على الأغلب فشلًا في أن يشعر الناس بأن هناك من يشعر بهم، وستتاح لك أيضًا فرصة إصلاح ذات البين.

■ لماذا يتغير الناس إذا شعروا بأنك تشعر بهم؟

أن تجعل أحدهم يشعر بأنك تشعر به فهذا يعني أن تضع نفسك في موضعه، وحين تنجح في ذلك، يصبح بإمكانك تغيير آليات العلاقة في لحظة، وفي تلك اللحظة بدلًا من محاولة كل منكما الحصول على أفضل شيء من صاحبه، فإن كلًا منكما يحصل على صاحبه وبهذه الخطوة الكبيرة يتحقق التعاون، التشارك، التواصل الفعال.

ولعل الحرب الباردة قد انتهت واقعيًا بالوصول إلى لحظة ذروة من تلك التي يعتريها التفهم، ففي لحظة تُعتَبر الآن تاريخية وحين بدا أن محادثات الرئيس "ريجان" مع الرئيس السوفييتي "ميخائيل جورباتشوف" قد وصلت حد الجمود، نظر "ريجان" إلى ما وراء وجه خصمه العنيد ليجد زعيمًا يحب شعبه بحق، وفي لحظة بساطة رائعة دعاه "ريجان" إلى أن يناديه "رون" (في مقابل منطق "دعنا نتشاحن كرئيس في وجه رئيس، ونضرب كعوينا في الفراغ"). لم يقبل "جورباتشوف" دعوته فحسب بل انضم إلى "ريجان" في دعوته إلى إنهاء الحرب الباردة، وكانت تلك عملية قبول بالأحجام العالمية.

وأحد أسباب الفاعلية الكبيرة لشعور الشخص أنه محل تفهم يكمن في الخلايا العصبية العاكسة التي تَحدثنا عنها سابقًا، وحين تعكس مشاعر شخص آخر، فإن الشخص يتجه إلى فعل المثل، فإذا قلت: "أنا أتفهم طبيعة شعورك"، فإن الشخص الآخر سوف يكون ممتنًا لك وسيعبر على الفور عن امتنانه بالرغبة في تفهمك بالمقابل، إنها حركة بيولوجية لا يمكن مقاومتها، وهي التي تشد الشخص الآخر نحوك.

على الرغم من قوة تلك الحركة، فإن الناس غالبًا ما يقاومون استخدامها لأنهم يترددون في إقحام أنفسهم في مشاعر الآخرين الشخصية، خاصة في العمل، لكن إن بدت علاقتك مع شخص آخر متجهة إلى طريق مسدود، فإن الإنجاز الفارق سيكون في إشعاره بأنك تشعر به وتتفهمه.

لقد استخدمت هذا النهج مؤخرًا خلال لقاء مع "جون"، وهو رجل في الخامسة والأربعين قاربت فظاظته حد العدوانية.

"جون" مدير تنفيذي لإحدى الشركات على قائمة "فورتشن" لأفضل ١٠٠٠ شركة. حين دُمِجت شركته مع شركة أخرى أصغر كان على الشركة المنبثقة إحداث تغييرات كبرى من القمة إلى القاع، وقد واجهت هذه التغييرات مقاومة كذلك من القاع إلى القمة، ومن بين اختصاصاتي العمل على مساعدة الشركات في تجاوز قلاقل عمليات التحول، ولذا عرضت خدماتي.

وقبل ذلك، كان "جون" قد استعان بشركة استشارات كبرى للقيام بالمهمة ذاتها، قدمت الشركة توصيات بدت رائعة على الورق لكن ثبت أنها غير عملية على الإطلاق، خرج "جون" من الكارثة سالمًا لأنه كان يستخدم بشكل أساسي إستراتيجية احم نفسك: استعن بشركة استشارات كبرى، فإن فشلت أمكنك القول: "لا تلمني فالمفترض فيهم أن يكونوا خبراء". الخبر السار أنه لم يقع في مشكلات بسبب ذلك، لكن الخبر السيئ أنه لا يزال بحاجة لحل المشكلة، والآن قلصت الميزانية الخاصة بهذه العملية، وهو ما دفعه للحديث معي.

علمت بالقصة، وشعرت بالعواطف التي تكمن خلف هذا الوجه العدائي لـ "جون"؛ بل شعرت في بعض الأوقات وكأنه أنا، ولذا فإنني بدلًا من الشروع في إلقاء عرضي توقفت وقلت له: "لقد خدعت من قبل، أليس كذلك؟".

فقال "جون": "ماذا؟!". والذهول يعتريه من *خلاصتي غير المرتبطة* بما كنا نناقشه.

فكررت قولي: "لقد روجت أو قيلت لك أشياء من قِبَل مستشارين لم يتم الوفاء بها، بل ربما واجهت أوضاعًا صعبة للغاية في تفسير سر فشل قراراتك، وبعد أن تتمكن من النجاة تقول لنفسك: "لن أضع نفسي أبدًا في هذا الموقف الضعيف ثانية". والآن أنت لا تعرف إن كان ما سأقدمه سيعود بالنتائج التي وعدت بها أم لا، أليس كذلك؟".

فأومـأ في خجل بالاتفاق معي متذكرًا بلا شك بعضًا من تلك المواقف الصعبة ومستسلمًا في النهاية لعدم قدرته على الاختباء مني.

فقلت لـه مطمئنًا: "لا تقلق؛ فالـكل يُقدم على قرارات ينـدم عليها لاحقًا، لقد اتخذت قرارات ندمت عليها"؛ فأومأ برأسه قليلًا.

فتابعـت حديثي، "إليك الخطة إذن: بما أنني أعـرف طبيعة الشعور حين تعقد الوعـود ولا يتـم الوفاء بها - وكم هو شعور بشـع - فإنني لا أفعل ذلك مع أحد أبدًا، وإن فعلـت هذا معك فأعتقد أن عليك ملاحقتـي. والآن وبعد هذا التمهيد يجب أن تعلم أنه دائمًا ما تقابلنا عوائق على طريق العمل مع أية شركة، وهذه العوائق غالبًا ما تتعلق بقبول الشركة نظريًّا لشيء يتضح فيما بعد أنه ليس بعملي، وحين يحصل ذلـك فإنني أجد أفضل طريقة للتعامل مـع ذلك بحيث..."؛ وأخذت أشرح له كيف يمكننا تجاوز أية عوائق.

والخلاصة...حصلت على ضمان انخراطه معي.

كيـف ذلـك؟ يعود ذلـك لشيء أعرفـه عن الأشخاص الذين يبـدون على قدر عـالٍ من الثقة، وخاصـة أولئك الذين يعملـون في شركات كبرى، وهـو أنهم غالبًا ما يكونـون أحرص على عدم ارتكاب الخطأ من حرصهم على فعل الصواب. (وهو ما يصح تحديدًا في شأن المديرين والرؤساء التنفيذيين الذين جاوزوا الأربعينات من أعمارهـم وخاصة إن كانوا رجالًا)؛ ذلك لأنهم يخافون أن يحاصروا إن سارت الأمـور على نحو سيـئ ويخافون كذلك الضربـة التي سوف يتلقاهـا كبرياؤهم إن تعثرت الأمور.

حيـن يقع أولئـك الأشخاص في خطأ أو يتعرضـون للنقـد أو الإحراج من طرف خارجي ويشعرون بالإذلال من داخلهم، فإنهم غالبًا ما يقطعون وعدًا على أنفسهم: "لن أضع نفسي أبدًا في هذا الموضع البائس مرة أخرى". وهذا الوعد يعوقهم دون وعي عن اتخاذ قرار جديد قد يتحول هو الآخر ليكون خطأ.

مـن المهم أن تعرف هـذا، خاصة في المواقف التي تُقـدم فيها عرضًا واضحًا وموجزًا ومنطقيًّا فيومئ الطرف الآخر في قبول لكنه في النهاية لا يستطيع الاتفاق معـك، عند هذه النقطة يحـاول معظم موظفـي المبيعات أو المديريـن أن يبرزوا اعتراضات أخرى يستطيعون تجاوزها، وأحيانًا يفلح هذا، لكنه غالبًا لا يُجدي؛ لأن مـا يفكـر به الشخص الآخر دون أن يخبرك به هـو "أنا خائف، مرعوب من الوقوع في الخطأ".

بمواجهة هذه الآلية بشكل مباشر وإظهار تفهمك وقبولك لطبيعة شعور الشخص الآخـر وأن لديـك الشعور ذاته، يشعــر بأنه لم يعد وحيدًا تمامًــا، وحين يَشعر بأنه ليس وحده يقل شعوره بالقلق والخوف، وهو ما يفتح عقله أمام الرسالة التي تحاول إرسالهــا. فيتحول من موضــع الدفاع ("ابتعد عني!") إلــى المنطق، ويصبح أقدر على سماع رسالتك وتقييمها بشكل عقلاني.

■ خطوات إشعار الطرف الآخر بأنك تشعر به

لعلـك تقول الآن: "مارك، هذا أمر يسهل عليك قوله أو فعله، فأنت طبيب نفسي ذو ثلاثيــن عامًا من الخبرة". وردي هو: "لا تخادع نفسك. لست بحاجة لدرجة علمية في الطب لتقوم بعمل على هذا القدر من البساطة". وإليك ما أنت بحجة له:

١. أقــرن عاطفة معينة بما تظن أن الشخص الآخــر يشعر به، مثل "الإحباط" أو "الخوف" أو "الغضب".
٢. قــل: "أنا أحاول الإحساس بما تشعر به وأعتقد أنه ــــــــــــــــــ...". واذكــر العاطفة المحــددة. "فهل هذا صحيــح؟ وإن كانت غيــر ذلك، فما هو طبيعة شعورك؟"، وانتظر لتتلقى منه الإقرار أو التصحيح.
٣. ثــم قــل: "إلى أي مدى هو إحباطــك (غضبك، سخطــك، أو غير ذلك)؟" ثم امنحــه الوقت ليــرد، استعد ولو مبدئيًّا – لتيار جارف مــن العواطف – خاصة إن كان الشخص الذي تحدثه يحمل سنوات من الإحباط أو الغضب أو الخوف المكتوم داخله. هذا ليس وقت المقابلة بالمثل أو إطلاق مآسيك الخاصة.
٤. ثــم قل: "والسبب في إحباطــك (غضبك أو سخطك أو غيــر ذلك) هو...؟". ومرة أخرى، دعه ينفس عما لديه.
٥. ثم قل: "أخبرني بما تحتاج إليه لكي يتحول شعورك هذا إلى الأفضل؟".
٦. ثــم قــل: "ما الذي يمكننــي فعله لتحقيق هــذا التحول؟ وما الواجــب عليَّ لكي يتحقق ذلك؟".

ليس هذا نصًّا مقدسًا لا يمكن مخالفته، استخدم هذه الأسئلة كبداية، واذهب مع الحوار؛ حيث يذهب. وإليك مثالاً:

تحاول "كارمن" أن تعرف السبب وراء مماطلة موظفتها "ديبي" فيما يتعلق بمشروع جديد على قدر كبير من الأهمية: "ديبي"، أشعر أن لديك مشاعر قوية حيال طلبي منك تولي هذا المشروع.

ديبي: حسنًا... نعم، أعتقد أنها لديَّ فعلًا.

"كارمن": أحاول الحصول على فكرة عن تلك المشاعر، وأتساءل عما إن كانت هي الخوف من تجربة شيء جديد ومختلف أو لعلها مشاعر خوف شديدة. أليس كذلك؟

"ديبي" (وقد بدأت التنفيس عما بداخلها): أخشى أن أقول أي شيء، لكن... تعلمين أني لست خبيرة في الجرافيكس، والأمر بحاجة لتعلم الكثير مرة واحدة، وفي ذلك ضغط كبير، وقد تركت جليسة "جوني" العمل لتوها والوضع في البيت مثير للجنون، و... أنا فقط أشعر بالارتباك الشديد، كما أتصور. أعتقد أنها فرصة عظيمة، لكنني أخشى كثيرًا من إفسادها.

"كارمن": أستطيع أن أرى كثرة ما يجب عليك فعله دفعة واحدة، وأفكر فيما أنت بحاجة له كي يسهل عليك الأمر، هل يساعدك إن طلبت من "ثيو" أن يدربك قليلًا في استخدام برنامج إندزاين؟ فهو ماهر به.

"ديبي": ستكون تلك مساعدة كبيرة حقًّا، سأشعر بكثير من الثقة إن لم أكن مسئولة عن تدبر كل شيء بنفسي.

"كارمن": رائع. سوف أطلب منه ذلك. هل من شيء آخر سيجعل توليك هذا المشروع أمرًا يسيرًا؟

"ديبي"، وقد استرخت وبدأت التفكير بإيجابية حيال دورها الجديد: أود الحصول على بعض التدريب النظامي على الجرافيكس والتصميم إن أردت مني تولي المزيد من المشاريع المشابهة، هل تجدين في الميزانية من الأموال ما يسمح لي بذلك؟

سوف تندهش من استجابة الآخرين حين تضع يدك على العاطفة القوية لديهم.

قبل سنوات عديدة، ظللت شهورًا أحاول ترتيب لقاء مع أحد الرؤساء التنفيذيين لأجده مشتتًا وباردًا حين التقينا بالنهاية. ومع الشعور بالإحباط انفجرت فيه أخيرًا: "كم لديك من الوقت لمقابلتي؟".

نظر إليَّ نظرة مَنْ يريد القول: "لا أعلم، لكن يبدو أن ذلك الوقت قد انتهى الآن!".
ظننت أنه سيطردني في تلك اللحظة، لكنه قام بالعبث في جدول مواعيده على استياء واضح منه ثم قال: "عشرون دقيقة".
أخذت نفسًا عميقًا، ثم قلت: "اسمع، ما عليَّ قوله شيء يستحق انتباهًا كاملًا منك وهو ما لا تملك منحه إياي لأن بذهنك أمورًا ترى أنها أكثر أهمية من لقائي، فإليك الاتفاق إذن: دعنا نتوقف الآن عند الدقيقة الثالثة وأعد تحديد موعد للقائنا يمكنني فيه الحصول على انتباهك الكامل، لكن خذ السبع عشرة دقيقة المتبقية في إجراء مكالمات تسوي فيها كل ما يشغلك؛ لأنه ليس من العدل مع الناس، الناس بالخارج من أمثالي، ولا حتى من العدل معك ألا تكون قادرًا على الإنصات".
سرت لحظة صمت تحمل الكثير في طياتها ثم نظر نحوي مباشرة - كان مندمجًا كليًّا الآن - ثم بدأت عيناه تدمعان وقال لي: "لقد عرفتني في ثلاث دقائق ولأنني رجل شديد التحفظ في الأمور الخاصة، فهناك العديد من الرجال في محيط المكان الذي نجلس به الآن والذين عرفوني على مدى عشر سنوات لا يعلمون عني ما تعرفه أنت، ثمة شيء ما يشغلني فعلًا. زوجتي ستخضع لتحليل أنسجة، ولا يبدو الأمر جيدًا، إنها أشد مني قوة وقد قالت لي إنه من الأفضل أن أذهب أنا للعمل".
فأجبته: "آسف لسماع هذا وأظن أنك لا يجب أن تكون هنا الآن".
وككلب مبتل يهز فروه المنقوع بالماء، تابع "جورج": "كلا، أنا لست بقوة زوجتي، لكني قوي. لقد خدمت في حرب فيتنام، والأفضل أن أكون هنا أهتم بأعمالي وأنت الآن تحظى بكامل اهتمامي ولديك أيضًا عشرون دقيقة كاملة".

ماذا يستفاد من هذه القصة؟ من السهل أن تركز باهتمام شديد كي تحصل على شيء ما من شخص آخر - المزيد من العمل من زميل، المزيد من الاحترام من الرئيس، عملية بيع مع عميل - حتى إنك قد تنسى حقيقة أن بداخل أي شخص منا إنسانًا حقيقيًّا ربما يكون خائفًا أو قلقًا أو بحاجة لتعاطف مثل أي إنسان آخر. وإذا تجاهلت مشاعر مَنْ أمامك، فسوف تظل ذات الجدار الحجري بما فيه من غضب أو عدائية أو لا مبالاة، لكنك إن بينت له أنك تشعر بما يشعر به، فسوف يحولنك من شخص غريب عنه أو عدو إلى صديق أو حليف، ستجد انطباعات أقل، عرقلة أقل، ودعمًا أكبر، وسوف توصل رسالتك.
لو بدا لك ذلك أبسط من أن يكون حقيقة، فجربه، وسوف تفاجئك النتيجة.

فكرة مفيدة

داخل كل شخص ـ أيًّا كانت أهميته أو شهرته ـ إنسان حقيقي بحاجة لمن يشعر به، وإشباع تلك الحاجة سوف يحولك عنده من مجرد وجه وسط الزحام إلى صديق أو حليف.

خطوة عملية

ابحث عن شخص تحاول الوصول إليه وهو إمَّا يتعذر أو يتملص بشكل أو بآخر. ضع نفسك في موضع ذلك الشخص ـ واسأل نفسك: "ما الذي قد أشعر به في هذا الموضع؛ الإحباط؟ أم الخوف؟ أم الغضب؟".

اقترب من الشخص وقل: "أحتاج إلى الحديث معك بشأنٍ ما، لقد كنت دائم الاستياء منك ثم أصبحت نافد الصبر شديد التوتر فكنت أزعجك بدلًا من أن أضع نفسي مكانك، فلما توقفت عن فعلي هذا، قلت ماذا لو كنت مكانك، هل كنت لأشعر (بالإحباط، بالخوف، بالغضب، أو غيرهما). أليس ذلك صحيحًا؟".

حين يخبرك بما يشعر به، حدد ما تسبب في ذلك الشعور وما ينبغي أن تفعله لإحداث اختلاف لدى هذا الشخص حتى يشعر بشعور أفضل ويحقق المزيد.

٦

ليكن اهتمامك أولى من رغبتك في إثارة الاهتمام

الملل هو ما يحصل حين تفشل في إثارة اهتمام أحدهم.

– وارين بينيس؛ الرئيس المؤسس لمعهد القيادة بجامعة جنوب كاليفورنيا

إنك لست فقط رهين أولئك الأشخاص الذين يقاومونك أو يرهبونك أو يغضبونك أو يثيرون سخطك، فأنت كذلك رهين أخطائك حين تفشل في إيجاد طريق للتواصل مع أشخاص لا يعرفونك على الإطلاق أو أنهم يتصرفون كما لو أنهم مهتمون بمعرفتك.

لا تفكر أبدًا في الإحباط: "يمكنني تحقيق أي شيء إن أمكنني فقط *إثارة اهتمام* ذلك الشخص بي؟" وهذا بالضبط هو ما أتحدث عنه. لكن انتظر: لقد ثبت في عبارتك هذه سر عدم قدرتك على التواصل.

لماذا؟ لأنك تركز كل انتباهك على ما يمكنك فعله لدفع ذلك الشخص إلى الاعتقاد بأنك شخص رائع أو ذكي أو ظريف، وهنا يمكن الخطأ لأنك فهمت الأمر بشكل معكوس، ولكي تعرف السبب انظر إلى ما فعله اثنان من أنجح الناس في هذا العالم.

"الإنصات التام" هو واحد من المصطلحات التي غالبًا ما تقال في وصف "وارين بينيس"، رئيس مجلس الإدارة والمؤسس لمعهد القيادة بجامعة جنوب كاليفورنيا، وواحد من أكثر مَنْ قابلت في حياتي إثارة للاهتمام، لكنك حين تكون بصحبته - لا يهم في ذلك إن كنت من يركن له سيارته أو كنت المدير التنفيذي لـ "جوجل" - فإنه يجعلك أنت محور انتباهه.

رأيت تلك الموهبة مؤخرًا حين دُعيت إلى عَشاء مع بعض أقرب أصدقائه وهم جميعًا من أصحاب الذكاء، الحكمة، الحماس. وبانتهاء هذه الأمسية، بدأ الحديث المرح في التحول إلى نقاش حاد، وبين هجوم ودفاع، أخذت هذه العقول النابهة في إطلاق النيران تجاه بعضها بعضًا، وفي النهاية وصلنا لمرحلة أصبح فيها الحديث أكثر كثيرًا من الإنصات.

وطوال ذلك كله، كان "وارين" يجلس في انتباه شديد ولم يقل شيئًا، وعند نقطة هدأت فيها حدة النقاش؛ حيث أخذ المتحاورون لحظة صمت لإعادة تذخير أسلحتهم اللفظية، تدخل "وارين" وقال لأكثر المتجادلين حدة: "بيل، أخبرني بالمزيد عن تلك النقطة التي تحدثت فيها عن ذلك الفيلسوف". وبعدم انخراطه في الجدال وبدعوته أحد المشاركين للتنفيس عن مشاعره، غَيَّر "وارين" من اتجاه الحوار بشكل كامل وإلى الأفضل.

"جيم كولينز" يعد أيضًا مِنْ أكثر مَنْ قابلت لديه قدرة على لفت الانتباه. هو مؤلف كتاب *Good to Great*، أحد أفضل الكتب في مجال الأعمال على الإطلاق، وهو الكتاب الذي نُشر في ٣٥ لغة. كما أنه حصل على جائزة التعليم المميز من جامعة "ستانفورد"، وقام بصعود تلة "الكابيتان"؛ وهو ما وضعه في أكبر اتحادات تسلق الصخور. لكن في مقال بمجلة *Business 2.0* في الأول من ديسمبر ٢٠٠٥ بعنوان: "قاعدتي الذهبية" شرح فيها أن قاعدته هي ألا يسرد هذه الحقائق المهمة عنه لكل من يقابله.

> لقد تعلمت تلك القاعدة الذهبية من القائد "جون جاردنر" الذي غيَّر حياتي في غضون ٣٠ ثانية. "جاردنر" هو مؤسس كومون كوز، ووزير الصحة، التعليم، الرفاة في ولاية الرئيس "جونسون"، ومؤلف بعض كلاسيكيات الكتب مثل كتاب *Self-Renewal*، وقد قضى السنوات الأخيرة من عمره في العمل أستاذًا ومرشدًا عامًّا بجامعة "ستانفورد". وذات يوم من أيامي الأولى في العمل بالتدريس في الجامعة - أعتقد أن ذلك كان في عام ١٩٨٨ أو ١٩٨٩ - طلب مني الجلوس وقال لي: "أتصور يا جيم أنك تبذل الكثير من الوقت في محاولة لفت الانتباه، لِمَ لا تستثمر وقتًا أكبر في أن تبذل أنت الاهتمام بغيرك؟".

إن أردت الحصول على حوار ممتع على عَشاء، ابذل اهتمامك، وإن أردت معرفة أشياء مثيرة للاهتمام لتكتب عنها فابذل اهتمامك، وإن أردت مقابلة أشخاص مثيرين للاهتمام فكن مهتمًا بمن تقابل: اهتم بحياتهم، تاريخهم، قصتهم. من أين هم؟ كيف وصلوا إلى هنا؟ ما الذي تعلموه؟ بممارستك فن الاهتمام سيصبح معظم الناس معلمين رائعين لك، إن كل شخص تقريبًا لديه شيء مثير للاهتمام ليقوله.

ما يعلمه بالفطرة أشخاص مثل "وارين بينيس" (وبالطبع ديل كارنيجي) وما زال يتعلمه أناس أصغر سنًا ويتفوقون "ذكاء وحكمة" مثل "جيم كولينز" ومثلك أنت هو أن السبيل لاكتساب الأصدقاء بحق والتأثير بأفضل الناس يكمن في أن تكون أكثر اهتمامًا بالاستماع لهم بدلًا من محاولتك إثارة اهتمامهم بك.

ومن منظور علوم المخ، إليك سبب ذلك: كلما زاد اهتمامك بشخص آخر، قللت من خلل مستقبلات الخلايا العاكسة، وهو ذلك الطموح البيولوجي لدى الشخص لأن يعكس العالم مشاعره الخاصة (انظر الفصل الثاني). كلما فعلت ذلك، زاد امتنان ذلك الشخص تجاهك، وزاد التعاطف الذي يشعر به تجاهك. فعليك إذن أن تكون مهتمًا بالطرف الآخر لا أن *تحاول إثارة اهتمامه* بك.

المغفل "المثير للانتباه"

وإليك مثالًا آخر يوضح لك مدى أهمية هذه القاعدة، تصور أنك في وقت عطلة ووصلك البريد للتو، وبدأت بمطالعة رزمة من البطاقات وفتحت البطاقة الأولى ومنها خرج خطاب، كان يقول:

"هذا العام، قمت أنا و"بوب" باصطحاب العائلة إلى "ماتشو بيتشو" - إنه مكان لا يُنسى!!! وهذه الأيام نحن مهتمون بالقاعات ومهارات صناعة الخبز، اعْتَبرنا مجانين إن شئت، لكننا مع كل أعمالنا الخيرية لم نملأ كل وقتنا. (فهل من عجب أن تمنحني المستشفى جائزة التطوع السنوية في الشهر الماضي!) وحصل "بوب" على ترقيته ليصبح نائب الرئيس - وهو أصغر من وصل للمنصب في تاريخ شركته - وحصل فريق "جيسي" لكرة القدم على المركز الأول في بطولة الولاية، وقد ملأ قلوبنا الفخر حين تلقت "براندي" الصغيرة تحية حارة لدورها الرئيس في عرض كسارة البندق - لا بد أنها ورثت الجينات

المسرحيــة لــدى العائلة - نأمل أن تكون بخير... نــود أن نلتقي بك في المرة القادمة حين نكون في المدينة...".

بعد ذلك وصلتك بطاقة أخرى من صديق آخر. كتب فيها ما يلي:

" مرحبًا، كيف الحال؟ لقد تذكرتك أنا و" نايت" بالأمس حين رأينا سيارة قديمة تشبه تلـك التي كانت لديك خلال الجامعة. ما الذي فعلته بالله عليك بتلك الفوا؟؟ (وكم موعدًا مفيدًا حققته بعد أن تخلصت منها؟).
نتمنى بشدة أن لو التقينا للتجوال معًا في المدينة وندعوك على الغداء، ونود كذلك أن نــرى أطفالك، هل تقدمت "ليزا" للالتحاق بـ" جوليارد"؟ نستمع كثيرًا إلى الشريط الذي حوى أداءها العام الماضي، ويقشعر بدني كلما استمعت إليه. يا لصوتها الرائع، قل لها إننا نحلم برؤيتها تغني في" برودواي".
أمّــا بالنسبــة لنا، فالأطفال بخيــر. وما زلت أنا و" نايت" نعمل كثيــرًا ونكسب قليلًا - لكننا نستمتع ونعيش عطلات سعيدة - إننا نفتقدك بشدة!

تأمـل البطاقتين. أصحاب البطاقة الأولى كسبوا معركة لفت النظر على الفور، أليس كذلك؟ أقصد من دون منافسة؛ فلديهم المال ولديهم الهوايات اللطيفة، هم أذكياء ويستمتعون بالسفر، ويبدو واضحًا أنهم ناجحون جدًّا. أمَّا أصحاب البطاقة الثانيــة فيبــدو أنهم يحيون حيــاة متواضعة بالمقارنة، وفي لعبــة جذب الانتباه هم خاسرون بالتأكيد؟

لكــن هذا غيــر صحيح. بــل إنهم يفــوزون، وسيفــوزون بالكثير. لمــاذا؟ لأنهم مهتمــون بك أنت، نتيجــة لذلك فإنك سوف ترحب على الأرجــح بدعوتهم لك على الغداء. فماذا عن الزوجين رقم واحد؟ حين يتصلان بك ستكون على الأرجح ميالًا للقــول: "آسف جدًّا؛ لأننا سنكون خارج المدينة هذا الأسبوع"؛ ثم تتنهد في ارتياح بعــد أن تغلــق الهاتف. والخطأ القاتل الذي وقع فيه الزوجــان هو محاولة الحصول على اهتمامك بهم... والنتيجة أنهم بدو وكأنهم حمقى مزعجون.

وتظــل هــذه القاعدة صحيحة حين تتحــدث إلى النــاس بشــكل شخصي، وكلما حاولــت إقناع النــاس بأنك بارع أو جذاب أو موهوب، كانوا أقرب لاعتبارك شخصًا ممــلًا أو مشغولًا بحالك، وتصح القاعدة بشــكل خاص إن أقحمت نفسك في مسار قصصهم في اندفاع منك للبدء بطرح قصصك الخاصة.

إن تركيز جهدك على إظهار نفسك بمظهر الشخص اللافت للانتباه قد يحدث أثرًا عكسيًا وربما يكون أشد إيلامًا لو كنت تحاول التواصل مع أشخاص من الطبقات العليا: رؤساء تنفيذيين لمجموعات تجارية وغيرهم من أصحاب الإنجازات، فهؤلاء الناس مطمئنون لدرجة جاذبيتهم لدى الآخرين، وكذا أولئك المعجبين بهم، فإن حاولت جاهدًا أن تبهرهم بنفسك، تمامًا مثل محدثي النعمة الذين تزعج استعراضاتهم الصارخة بالمال الأغنياء القدامى - فإنك سوف تزعجهم وتنفرهم منك.

■ لا تصطنع الاهتمام - اهتم بصدق

كما يقول المثل القديم: "ليس بإمكانك افتعال الصدق". كذلك لا يمكنك افتعال الاهتمام، فلا تحاول ذلك. وكلما أردت التأثير والتواصل مع أشخاص مميزين وناجحين، كنت بحاجة للاهتمام الصادق بهم.

مؤخرًا، كنت أتناول الغداء مع أحد العاملين في مجال التأمين، وهو في منتصف الثلاثينات من عمره ومحامية في بداية الثلاثينات أيضًا، وقد قام بتوجيه كل الأسئلة الصحيحة: "من أين أنت؟"، "كيف انتهيت للعمل بما تعمل به؟"، "ما الذي تحبه في عملك؟"، "من العميل الأفضل بالنسبة لك؟".

أعجبتني كثيرًا أسئلته، وأجابت الشابة عليه بحماس. المشكلة الوحيدة هي أنه حين طرح أسئلته لم يبدو مخلصًا، بل على العكس بدا وكأنه يتبع نصًا تعلمه في دورة تدريبية في المبيعات، وقد أبلى بلاءً حسنًا للفوز بانتباه امرأة شابة وقليلة الخبرة نوعًا ما، لكن العملاء الكبار، الزبائن، الزبائن المحتملين الأكثر خبرة - والذين يتمتعون عادة بمجسات دقيقة لهذا الهراء - سوف يكتشفون عدم صدق اهتمامه ويفترسونه على غدائهم.

وعليه: كيف لك أن تتقن مهارة إبداء الاهتمام الفعلي - وأن تكون صادقًا حين تفعل؟ مفتاحك الأول هو في التوقف عن اعتبار الحوار مباراة تنس. (لقد سجل نقطة، والآن عليّ تسجيل نقطة). لكن انظر للحوار باعتباره لعبة يكون تحقيق هدفك فيها أن تعلم كل ما باستطاعتك معرفته عن محدثك، ادخل إلى الحوار موقنًا أن لدى الشخص الآخر شيئًا مميزًا، واعقد العزم على معرفته.

وحين تفعل، سيظهر تطلعك هذا في عينيك ولغة جسدك. وسوف توجه أسئلتك بشكل أكثر تلقائية تدفع الشخص الآخر للانخراط في قصة مثيرة للاهتمام، بدلًا من محاولة المزايدة بقصته، وسوف تنصت فعليًا لما يقوله محدثك، بدلًا من التفكير فقط فيما سوف تقوله بعد إنهائه كلامه.

والمفتاح الثاني في خلق اهتمام حقيقي هو أن تطرح الأسئلة التي تُظْهر رغبتك في معرفة المزيد، وليس من السهل بالطبع دفع شخص آخر للانفتاح بحيث تصبح مهتمًّا بما يقول. في أوضاع الأحاديث العملية، أفضل وسيلة اكتشفتها لذلك هي أن تطرح أسئلة من قبيل:

- "كيف انتهى بك الحال إلى هذا العمل؟" (أنسب فضل هذا السؤال لـ "جيف كيتشافين" وهو اختصاصي وساطة بارز في لوس أنجلوس، فهو يقول إن هذا السؤال لا يفشل أبدًا كبداية لحوار ولمواصلته).
- "ما أكثر ما يعجبك فيه؟".
- "ما الذي تحاول إنجازه ويمثل أهمية لك في مسارك المهني (مشاريعك، حياتك، ...إلخ)؟".
- "ما سر أهميته بالنسبة لك؟".
- "إن حققته، فما الذي يعنيه هذا الإنجاز لك وما الذي سيمكنك هذا من فعله؟".

في العلاقات الشخصية في حفل، مثلًا أو في موعد أول - غالبًا ما تثير الأسئلة التالية استجابة حماسية:

- "ما أفضل (أو أسوأ) شيء في (تدريب فريق ولدك لكرة القدم، الابتعاد عن المنزل،... إلخ)؟".
- "مَن كان له التأثير الأكبر في حياتك؟".
- "هل أتيحت لك فرصة لتوجيه الشكر لذلك الشخص من قبل؟".
- فإن سأل محدثك: "لماذا تسأل أسئلة كهذه؟". فبإمكانك القول: "أعتقد أن إتاحة الفرصة للناس للتحدث عن مواطن شغفهم تُخرج أفضل ما فيهم".
- "أود منك أن تتصور الحياة مثالية... حسنًا إذن، أخبرني - ما الذي تراه فيها؟" (تؤيدني في هذا السؤال خبيرة الموارد البشرية العاملة في لوس

أنجلَوس "مونيكا أوركيدي". فإن سأل محدثك عن سر سؤالك عن هذا، فقل: "أعتقد أن معرفة آمال الناس وأحلامهم تطلعني على ما هو مهم بحياتهم، وهذا جيد، أليس كذلك؟").

حين أقابل أشخاصًا جددًا بحياتي، أحاول الانخراط في حوارات أسأل فيها أسئلة تدفع محدثي للإجابة بعبارات من قبيل: "*أشعر بكذا، أعتقد كذا، فعلت كذا، أو أفعل كذا*" (وأنا أسميها ثلاثية الشعور، الاعتقاد، الفعل). وأنا أدرك هذا حين يسألني الناس أسئلة تستدعي واحدة من هذه الثلاثة؛ حيث أشعر أنني "معروف" لديهم بشكل لم يكن ليحدث إن قصرنا الحديث على ما نشعر به أو نفكر به أو فعلناه أو سنفعله. كثير من تكويننا مؤلف من شعورنا وتفكيرنا وفعلنا، ولذا فإننا حين نشارك في حوار يتاح لنا التعبير عن هذه الثلاثة نشعر بمزيد من الرضا.

بالنهاية، سيُحدث أحد أسئلتك وقعًا خاصًّا وستجد محدثك يميل عليك ليخبرك بشيء ما في حماس، وحين يحدث ذلك، افعل الصواب: اصمت، استمع، استمع للمزيد بعد ذلك، وبمجرد أن يصل المتحدث إلى نقطة توقف، اسأل سؤالاً آخر يثبت أنك كنت مصغيًا ومهتمًّا لما كان يقوله.

مثلاً: إن قالت محدثتك إن أستاذ الرياضيات الذي درس لها في الجامعة كان له أثر هائل في حياتها، فلا ترد بخطاب مطول عن أساتذتك أنت، لكن أتبع حديثها بسؤال من قبيل: "لديَّ بعض الفضول، ما الذي دفعك لهذا المجال في الدراسة؟" أو "فما الذي حدث مع هذا الأستاذ؟ هل ما زلت على اتصال به؟".

طريقة أخرى لإظهار اهتمامك تكون عبر إيجاز ما قاله محدثك فمثلاً: هل يسليك محدثك بقصة عن عطلة قام فيها برحلة كانت كالكابوس؟ إن كان الأمر كذلك، فكرر له بعض النقاط المحورية في قصته: "البقرة المضطربة! كسرت ساقك، وأنت لم تزل على متن الطائرة، هذا لا يصدق". (من الخطوات السديدة أيضًا إن سمح الحوار بذلك، أن تطلب النصيحة: "هذا مذهل - هل تزرعين كل الأعشاب التي تحتاجين إليها؟ أخبريني: كيف تحافظين على الإزهار المبكر؟". الناس يحبون إسداء النصائح لأن ذلك يشعرهم بأنهم أكثر جاذبية وحكمة).

عند نقطة معينة وإذا قمت بالأمر على نحو بارع وصادق، فإن مُحدثك الذي أصبح ممتنًّا لأنك استمعت له بحق، وهو أمر نادر للغاية في هذا العالم، سيلتفت إليك على الأغلب ويقول لك شيئًا من قبيل: "وماذا عنك؟".

وفي هذا مكسب كبير تتطلع إليه؛ لأن محدثك في تلك اللحظة يرد على اهتمامك به باهتمام مماثل *بك*.

"لديَّ سؤال"؛ هكذا صِحْتُ قبل أن يبدأ مدير الجلسة في طرح الأسئلة، وحتى قبل أن أعرف السؤال الذي سأطرحه.

حدث أن حضرت لقاءً مجمعًا في متجر ستابلز في منطقة ميدويلشاير بـ لوس أنجلوس وذلك بهدف وحيد وهو أن أطرح السؤال الأول - سؤال يود مني أن أسأله ويريد الجمهور أن يسمعه - على "توم ستيمبيرج" مؤسس ستابلز والرئيس التنفيذي لها.

فقد أخبرني "باتريك هنري" - أحد شركائي في الأعمال وأستاذ ريادة الأعمال في جامعة جنوب "كاليفورنيا" والخبير في بناء شبكات التواصل - بأن أحد أفضل الطرق للوصول إلى عقل شخصية مهمة أن تكون أول من يطرح عليه سؤالًا عقب إتمام حديثه أمام جمهور واسع، وكما يوضح "باتريك"، فإن الجمهور سوف يقدر شجاعة ذلك الذي أقدم على كسر جمود الحديث، وسوف يُقدِّر المحاضر إقدامه على بدء المباراة بسؤال جيد ووقاية اللقاء من حدوث فترة صمت مربكة حين يفتح الباب للأسئلة فلا يَرِد أي سؤال.

لكن الذكاء يكمن في طرح السؤال المناسب.

وأنا رجل سريع وذلك بسبب ظهوري ضيفًا في أكثر من مائتي برنامج تليفزيوني وإذاعي، فقد كانت الثواني الخمس التي استغرقها وصول الميكروفون مسافة أكثر من كافية لي لتكوين سؤالي؛ ففكرت سريعًا: "ما السؤال الذي أود أنا والحاضرون سماع إجابته من توم؟" وبمجرد أن تلقيت الميكروفون - كان تلقيه كمن يتلقى قصبة استكمال سباق - جاءتني الإجابة: "سيد ستيمبيرج، لو أتيحت لك العودة بالزمن للوراء، ما الذي كنت لتفعله لتتلاشى المتاعب لاحقًا في مسارك المهني؟".

كان "توم ستيمبيرج" رائد أعمال ألمعيًّا، لكنه بدا في ذلك اليوم كسمكة خرجت من الماء، ولكنه بعد أن استمع لسؤالي ابتهج وبدا كأنه قَبِل التحدي.

فرد بحماسة: "كنت لأنتظر حتى أجمع مزيدًا من الأموال لبدء مشروعي، لم أكن أدرك أنك حين تخرج بفكرة جديدة وعظيمة ويسمع بها أصحاب رءوس الأعمال المخاطرة، فإنك بذلك تستدعي قدرًا هائلًا من المنافسة، ولو عاد بي الزمن ثانية لألغيت مشروعي وانتظرت حتى أتأكد من حصولي على بداية قوية بدلًا من الحصول على ٢٥ منافسًا توجب عليَّ مناطحتهم في البدايات الأولى للشركة".

شخص آخر أراد أن يجيب عن السؤال، لكن "توم" كان مندفعًا في كلامه، فجذب الميكروفون وتابع قائلًا وبحماسة ربما تكون أكبر: "هناك شيء آخر: لقد تأخرنا عن

منافسينا في خدمة التوصيل للمنازل والمكاتب، نحن فخورون بقيامنا بتخصيص منتجاتنا وخدماتنا وكان ينبغي علينا التفكير في أن موظفي السكرتارية من النساء لا يحببن حمل بطاقات ورقية لعدة أدوار، ولذا كان لـ "أوفيس ديبوت" قصب السبق علينا في هذا الأمر، إلا أننا سوف نلاحقهم".

وكما توقع "باتريك" تمامًا، فقد قَدَّر كل من الجمهور و"توم" على السواء كسر حاجز الصمت بسؤالي، وتحدث "توم" مجيبًا عنه بطريقة مباشرة، وهو ما منحني فرصة المتابعة معه بعد فترة وكتبت له عقب كلمته حتى يرسخ ذكري في ذهنه.

إن طريقتي نجحت لأنني لم أفعل ما يفعل معظم الناس، فلم أسأل سؤالًا مجهزًا حتى أبدو مميزًا أو ماهرًا أو ذكيًا، بل سألت السؤال الذي يريد "توم" الإجابة عنه، والسؤال الذي يجعله مثيرًا للانتباه لدى جمهوره، والسؤال الذي تحول بي من مجرد وجه بين الزحام إلى شخص قد يراه هو - لجرأتي - *مثيرًا للاهتمام*.

فكرة مفيدة

مقياس الثقة بالذات هو في مقدار عمق وصدق اهتمامك بالآخرين، ومقياس عدم الصدق لديك هو بقدر محاولتك لفت أنظار مَن حولك.

خطوة عملية

أولًا، اختر شخصين أو ثلاثة أشخاص ترى أنهم مملون لأبعد حد، واجعل همك أن تكتشف فيهم شيئًا مثيرًا. الآن، افعل العكس اختر شخصًا تراه مثيرًا للاهتمام... شخصًا تتمنى أن لو أحبك واحترمك بقدر أكبر، وحين تسنح فرصة كحفل أو اجتماع، اطرح أسئلة تُظهِر لذلك الشخص أنك مهتم به أكثر من *رغبتك بإثارة اهتمامه* هو.

فائدة إضافية: هل أنت متزوج؟ إن كنت كذلك فاسأل زوجتك في أول مرة تجتمعان فيها بالبيت: "كيف انتهى الحال بذلك (المشروع العملي، تجربة الطهي،... إلخ) الذي كنت تعملين عليه؟". هذا السؤال لن يظهر فقط اهتمامك بها بل تبذل مزيدًا من الاهتمام لتعرف ما يجري بحياتها، أن تكون مهتمًا بما جرى فيها، وبعد أن تسأل هذا السؤال، أبهر زوجتك مرة أخرى ببذل كل انتباهك في الاستماع لإجابتها.



أشعر الآخرين بقيمتهم

لكل منا شارة خفية معلقة برقبته تقول:

"أشعرني بأهميتي".

– مارك كاي آش؛ مؤسس شركة ماري كاي كوزمتيكس

سوف أبدأ هذا الفصل بإخبارك شيئًا أنت بالفعل تعلمه، بعدها سوف أخبرك بشيء يبدو جنونيًّا لكنه ليس كذلك فعلًا.

فهل أنت مستعد؟

إليك الأمر الذي تعرفه: الناس بحاجة لمن يشعرهم بقيمتهم، ونحن بحاجة لذلك قدر حاجتنا للطعام، الهواء، الماء. فليس كافيًا أن نؤمن في أنفسنا بأننا أصحاب قيمة، بل نحن بحاجة إلى أن نرى قيمتنا بادية في عيون الناس حولنا.

إشعار الناس بأن لهم قيمة يختلف عن إشعارهم بأن هناك من يشعر بهم، وكذلك يختلف عن إشعارهم بأنهم ملفتون للانتباه؛ لأنك هنا تمسهم على مستوى أكثر عمقًا، وحين تُشعِر شخصًا ما بقيمته فأنت تقول له: "ثمة سبب لوجودك، وثمة سبب لنهوضك كل يوم من فراشك وفعلك كل ما تفعل. ثمة سبب لكونك جزءًا من هذه العائلة، هذه الشركة، هذا العالم، فوجودك يصنع فارقًا".

حين تُشعر الناس بالأهمية، فأنت تمنحهم شيئًا لا يُقدَّر بثمن. وفي المقابل فإنهم يصبحون مستعدين للذهاب ولو إلى نهاية العالم طاعة لك، ولهذا فإنك تجد من السبل – إن كانت درجة ذكائك العاطفية عالية – ما تُظهر بها لمن تقدرهم – الوالدين، الأبناء، الزوجة، رئيس العمل، زميل العمل – حجم قيمتهم الكبيرة عندك. ستجد سبلًا تقول لهم بها إنهم جعلوا عالمك أكثر سعادة أو مرحًا أو أمنًا أو أقل توترًا أو أكثر متعة أو أقل خوفًا أو إنهم جعلوا كل شيء أفضل حالًا وحسب.

أعتقد أنك متفق معي حتى الآن، فكثير من هذا هو من البديهيات، ولعلك تدرك أن هذه الإجراءات ستكون ناجحة. رائع إذن حتى هذه اللحظة.

لكن هذا هو الجانب اليسير من المسألة، والآن دعني أخبرك بشيء لعلك تجد إشكالًا في تقبله، أريد إقناعك بأن من الفطنة أن تخرج قليلًا على السياق لتسمح للأشخاص المزعجين بحياتك - الشكائين، المتذمرين، المعرقلين - ليشعروا بأهميتهم كذلك.

ولعلك الآن تقول على الأرجح: "هل أنت مجنون؟ ما الذي يدفعني لإشعار من يخربون حياتي بأن لهم أهمية، مع أن الحقيقة على خلاف ذلك؟".

والإجابة بسيطة: من بين ما يشترك فيه معظم أولئك الذين ترتفع تكلفة رعايتهم، ويسهل إغضابهم ويصعب إرضاؤهم أن لديهم شعورًا بأن العالم لا يعاملهم بالعدل الكافي، وهم بالأساس لا يشعرون بأن لهم أهمية في هذا العالم، ويكون ذلك عادة لأن شخصيتهم المنفرة تقف أمام تحقيقهم للنجاح.

في الفصل الثاني تناولت كيف "تعكس" عقولنا أفكار الآخرين وكيف يرغب الناس في أن تُعكس مشاعرهم بالمقابل، أولئك الذين دائمًا ما يشتكون أو يتسببون في المشكلات يعانون في العادة اضطرابًا في استقبال الخلايا العصبية العاكسة، وكلما تحاشاهم الآخرون أو تجاهلوهم، ازداد هذا الخلل سوءًا. ففي كل يوم يحاولون إبهار مَنْ حولهم أو السيطرة عليهم... وفي كل يوم يفشلون في الحصول على الرد الذي يتوقعون، إنهم في توق شديد لاهتمام الآخرين، وإن لم يجدوا طريقة حسنة لتحقيق الإحساس بالأهمية فسوف يبحثون عن طريقة شريرة. (أطلق على هذا المنحى اسم قاعدة الجرافيتي).

باختصار، سيقودك هؤلاء الناس إلى الجنون لسبب بسيط: هم بحاجة للأهمية. فهل تريد منهم التوقف عن إزعاجك؟ عليك إذن أن تلبي لهم حاجتهم.

وإليك مثالًا: قبل فترة كنت أتحدث على انفراد مع "جانيت" وهي مديرة من الدرجة المتوسطة. خلال حوارنا، اقتحمت علينا المكتب "أنيتا" - موظفة مساعدة معروفة بين الجميع بأنها تهدر وقت الآخرين - قائلة: "لا بد أن أتحدث إليك الآن!"

وبعد أن غادرت "أنيتا"، وبعد لغو طويل حول مشكلة تافهة، شكت لي "جانيت" من مقاطعاتها الكثيرة وغير المبررة، وخوفًا من تصعيد المشكلة ترددت "جانيت" في قول شيء فكظمت غيظها في أثناء حديث "أنيتا".

فاقترحت التالي: "حين تأتي أنيتا إليكِ، اسمحي لها بجملتين أو ثلاث ثم قولي لها في حزم: "أنيتا، ما تقولينه يمثل أهمية بالغة لي وليس أقل من منحه اهتمامي الكامل، وهو ما لا أقدر عليه الآن لأنني مشغولة جدًّا بعمل يجب أن أنهيه، ما أوده منك أن تعودي إليَّ في ظرف ساعتين؛ حينها سأكون قادرة على منحك كامل انتباهي لمدة خمس دقائق، بعدها يمكنني مساعدتك فيما تفكرين به، لكن حتى ذلك الحين عليك أن تفكري فيما تريدين قوله لي وما تودين مني فعله، وما إذا كان ذلك ممكنًا في ضوء واقع الشركة، فكري كذلك فيما إن كان في ذلك إنصاف لكل من سيؤثر عليه أم أنه يتفق فقط مع ما تودين أنت تحقيقه، فكري في هذه الأمور، وسوف أكون سعيدة بمساعدتك في تحقيقها".

وبعد أيام، تَحدثتُ ثانية مع "جانيت"، والتي جربت الطريقة التي اقترحتها فأخبرتني أن "أنيتا" لم تعاود الظهور وسارت الأمور بينهما بلطف من حينها.

وقد شَرَحتُ لـ "جانيت" أن "الأشخاص المثيرين للمشكلات" الذين يأتون لمجرد التنفيس عن مشاعرهم يفعلون ذلك لأنهم يشعرون بالإحباط جراء شعورهم بعدم الأهمية في الشركة، فإذا جاء من هو أعلى درجة ليقول لهم إنهم مهمون، فإن ذلك قد يحدث أثرًا كبيرًا في التقليل من شعورهم بالاستياء، وبَينت لها كذلك أن المرءوسين الذين يكثرون من الشكوى لا يريدون على الأغلب حلولًا لمشكلاتهم، ولذا إن جعلت من ذلك شرطًا لمواصلة الحوار لاحقًا - وهو مطلب منطقي تمامًا - فهم غالبًا ما يختارون إنهاء المسألة.

تلك طريقة ذكية للتعامل مع مثيري المشكلات داخل العمل، وكذلك تعمل الطريقة بالكفاءة ذاتها في الأحوال الشخصية، فكما يفعل الزملاء المزعجون في العمل، فإن الجيران العدائيين أو الأقارب المثيرين للمشكلات يتصرفون غالبًا على النحو ذاته رغبة في لفت انتباهك والحصول على تقديرك (وإذا لم يشعروا على هذا النحو، فإنهم سيسيئون التصرف). فامنحهم ما يريدون.

لبيان كيفية حصول ذلك، دعونا نلق نظرة على مشكلة أقرب للعالمية: الأقارب المزعجون الذين يحيلون مناسبة اجتماعية إلى كابوس بشع، فإنك مضطر لدعوة هؤلاء، لكنك تعلم أنهم يدفعونك أنت وغيرك من الضيوف إلى الجنون من كثرة شكواهم أو جدالهم أو عبوسهم. مشكلة عصية على الحل، أليس كذلك؟ كلا ليست كذلك، فبإمكانك فعل المعجزات باستخدام التفكير الذي يتسم بالمبادرة.

وإليكَ ما سوف تفعل: اتصل بكل واحد من هؤلاء قبل الموعد بأسبوع، وإن كنت امرأة مرتبطة فجدي طريقة لإقناع زوجك بإجراء هذه الاتصالات فالرجال يجدون ضعفًا في طلب المساعدة، قولي في هذا الاتصال: "أنا أتصل بك طلبًا لمعروف لأنك جزء مهم للغاية في حفل العشاء، إن الكثير منا لا يرون بعضهم وربما لا يتحدثون معًا إلا في هذه المناسبات، وربما لا تعلم مَن منهم عانى أوقاتًا صعبة مع مرض خطر أو حالة وفاة أو مشكلات مالية ضخمة، ومن ثمَّ فإن هذه المناسبات قد تكون مرتبكة للغاية، وبما أنك أحد الضيوف الدائمين والمهمين، فإنني آمل أن تكون قادرًا على تحية هؤلاء الناس ومساعدتهم في الخروج من قوقعتهم بسؤالهم عن أحوالهم وحال عائلاتهم ومعرفة أي شيء جديد ربما طرأ عليهم".

إن التصرف الكريم ومنح هؤلاء الناس الذين يشعرون بغدر الدنيا بهم إحساسًا بالأهمية ليس إطراء لهم فحسب؛ بل هو نازع كذلك لأسلحة إزعاجهم، فضيوفك سيجدون حرجًا في الرد بالقول: "كلا شكرًا، لقد كنت أخطط للقدوم وإفساد وقت الآخرين تمامًا كما أفعل في كل عام".

بعد ذلك وحين يأتي العشاء، وجه التحية لكل واحد من هؤلاء على الباب وقل له: "أنا أعول عليك في المساعدة على إشعار الضيوف بالراحة حين يصلون"، وقبل أن يرد تابع بالقول: "أوه، عذرًا أنا مضطر للانصراف للاهتمام ببعض الأمور"، ثم اترك سفيرك المعين حديثًا للنوايا الحسنة كي يبدأ بنشر السرور والبهجة، واللافت أنه سيقوم بمهمته غالبًا على خير وجه.

اتبع تلك الخطة في كل مناسبة، وقد تجد أن مشكلتك قد حُلَّت، وقد يتحول ضيفك المزعج سابقًا إلى حليف قوي (فلسان حاله يقول: "هناك من يقدرني على الأقل!").

الدرس المستفاد؟ أن الأشخاص الجيدين في حياتك يستحقون ويحتاجون للتأكيد على أنهم موضع تقدير، والمزعجين في حياتك قد لا يستحقون ذلك، لكنهم يحتاجون له أكثر من غيرهم، فامنح الفريقين ما هم بحاجة له - الشعور بالأهمية - وسيمنحونك في المقابل ما تريد.

رؤية مفيدة

كل الناس يتنافسون على الوقت، لكن لا ينبغي لأحد أن يتنافس على الأهمية.

خطوة عملية

حدد شخصاً في عملك أو في حياتك الشخصية دائم الإثارة للمشكلات من لا شيء، وفي أول مناسبة يقوم فيها ذلك الشخص بالشكوى بشأن مشكلة ما، قل له: "إن ما تقوله شديد الأهمية بالنسبة لي حتى إنني أود تولي مسئولية إيجاد حل للمسألة، إن خطرت على بالك بعض الأفكار بادر بالاتصال بي، وسوف نلتقي وندرس ما لديك من حلول، وأنا بالفعل أقدر مساعدتك".

بعد ذلك حدد الأشخاص العديدين الذين تقدرهم في حياتك وربما يعانون شعورًا بالتجاهل، اتصل بهم أو اكتب لهم لتعلمهم بمقدار الفارق الذي يحدثونه في حياتك أو قدم لهم "شكرًا قويًا" (انظر الفصل الثالث والعشرين).



ساعد الناس على التنفيس العاطفي و الذهني

أحيانًا ما تكون الاستراحة بين نفسين عميقين هي أهم شيء نفعله طوال يومنا.

– إتي هيليسام؛ في مذكراتها التي نشرت عقب وفاتها، تحت عنوان " *إتي* "

"ششششش! استمع!"؛ هكذا قلت بحسم لـ "أليكس" – مسئول تنفيذي بالأربعينات من عمره – والذي كان في حالة توتر شديد وكان يطرح ما في جوفه لربع ساعة كاملة حول كل ما يجب عليه فعله، ومواعيد التسليم النهائية التي تقترب وغيرها من أمور.

كان مذهولًا: "إلى ماذا أستمع؟".

فأجبته: "استمع إلى الهدوء".

فقال: "إلى ماذا؟!".

فتابعت: "إلى الهدوء الكامن بين صخب رأسك وصخب حياتك، وهو الآن يصرخ بي وبك حتى نمنحه فرصة نستمع إليه فيها".

فقال، وهو لا يزال مرتبكًا: "هه؟".

فقلت له موجهًا: "أغلق عينيك وتنفس بعمق عبر أنفك وخلال فترة قصيرة سوف تبدأ بسماعه".

وبعد بضع لحظات بدأت عيناه تدمعان ثم انخرط في البكاء، استمر هذا لخمس دقائق وبعدها بدأ بفتح عينيه ببطء وقد احمرتا من البكاء، وكانت على وجهه ابتسامة.

فسألته: "إلام كل هذا؟".

وبضحكة مكتومة قال "أليكس": "هذا ما كنت أبحث عنه طيلة حياتي، وكل شيء... حقًا *كل شيء*... أفعله للوصول به إلى هذه اللحظة، يأخذني بعيدًا عنها؛ فهي لحظة تستدعي من التفكير ما لا أحتمل".

وقد *فعل* وفكر في السلام الذي عاشه في تلك اللحظة، وما هو بحاجة له كي يجد المزيد من تلك اللحظات في حياته؛ ذلك لأنه وجد الفرصة ليتنفس بدلًا من مجرد التذمر اللفظي.

■ الابتعاد بالشخص من نطاق الهم

التوتر ليس شيئًا سيئًا. فهو يدفع للتركيز، عقد العزم، اختبار الهمة، لكن إذا تطور هذا التوتر إلى هَمٍّ شديد ساعتها نفقد رؤيتنا لأهدافنا المهمة طويلة المدى ونبحث فقط عما يريحنا بشكل فوري، وعند تلك المرحلة ننشغل جدًّا بالبحث عن مخرج طوارئ مما نحن فيه من ألم لكي يصل للحد المنطقي أو حد السيطرة.

في فصل سابق، تحدثت عن إشعار الناس بأنك تشعر بهم، إلا أن هذا كلام سهل قوله صعب فعله إن كان ذلك مع شخص يعاني الهم، وفي مواقف كهذه تكون خطوتك الأولى هي إخراجه من تلك الحالة والوصول به إلى حالة يمكن لعقله فيها أن يستمع إليك.

إذا حاولت التواصل مع أشخاص في حالة هَمٍّ، فإن إضافة التوتر لما هم فيه قد يكون كارثيًا، وذاك هو الخطأ الذي يحيل العديد من مواقف احتجاز الرهائن إلى نتائج مميتة – وهو خطأ كفيل كذلك بإفشال صفقة أو تدمير علاقة – إن اتخذت تلك الخطوة الخاطئة فإن مَنْ يوشك على الوصول إلى حالة الهمِّ (أو أنه على حافتها فعلًا) سوف يستجيب بأحد هذه الأشكال:

- التصرف بلا وعي ("نعم، نعم! حسنًا، إذن، خذ هذا!" – ربما تكون هذه دباسة أو حتى لكمة بوجهك). وتلك هي نتيجة سيطرة اللوزة على الدماغ التي تحدثنا عنها في الفصل الثاني، حيث تُبَطل اللوزة عمل قطاع المنطق في المخ وتدفع الشخص للتصرف بعدوانية.

- التذمّر اللفظي ("ليست لديك أدنى فكرة عما أعانيه"). لا يمكنك التواصل مع شخص ينفث ما بداخله؛ لأنك في المقابل تنطلق مدافعًا عن نفسك ومتجهًا نحو الهجوم المضاد.
- كبت الغضب ("لا، لا شيء"، وهو يصر على أسنانه). والشخص الذي يختار هذا السبيل سوف يصدك بدلًا من أن يسمح لك بالتواصل.

لكن ثمة خيارًا آخر يمكن لمن يعانون الهم أن يتخذوه، إن أنت بينت لهم السبيل إليه: الزفير؛ فمن خلال الزفير فقط يتمكن الناس من معايشة مشاعرهم والتعبير عنها - كتصريف جرح - من دون مهاجمة للآخرين أو لأنفسهم. إنها الاستجابة الوحيدة التي تدفع المتوترين للاسترخاء وتفتح عقولهم على الحلول المقدمة لهم من الآخرين، وهو ما يقدم بدوره فرصة للتخلص من مصدر التوتر ومنع تكراره.

حين تمنح شخصًا مهمومًا *حيزًا للتنفس* - مكانًا ومسافة لكي يطلق أنفاسه - فإن الموقف لا يعود إلى حالته الأولى، وقد بدأت بالفعل في تحسينه، فبخلاف تهدئة الشخص المهموم، أنت تبني جسرًا عقليًا بينك وبين ذلك الشخص، وحين يُبنى ذلك الجسر، يمكنكما التواصل عبره.

السيد "ويليامز"، أحد المرضى الذين قابلتهم في بداية حياتي العملية، شُخصت حالته مؤخرًا بسرطان الرئة وقد تخلص من آخر مستشارين نفسيين حاولا التحدث معه عن مرضه.

قال لي طبيب الأورام ساخرًا ونحن نسير نحو غرفة المريض: "سوف تحب ذلك الرجل". ألقيت نظرة داخل غرفة "ويليامز" ورأيته غاضبًا وهائجًا ومستعدًا للعصف بكل من يحاول الحديث معه عن مرضه - لم يكن يتعامل مع المرض بشكل جيد - ومن يلومه؟ والواضح أنه كان بحاجة لنوع من المساعدة النفسية، لكنه لم يكن يريد.

مع تصوري لعصفه بي بمجرد أن أدخل إلى غرفته وأقدم له نفسي باعتباري طبيبًا نفسيًا، جعلني أفكر في حل آخر، فذهبت على الفور إلى "ويستوود ستاشنرز" وطلبت بطاقة تعريف مختلفة، مستبدلًا البطاقة التي عليها "مارك جولستون، طبيب نفسي" بأخرى تقول "مارك جولستون؛ طبيب أورام". وليس من سمات هذا التخصص شيء: فكان عليَّ أن أتصرف كطبيب حقيقي، أقسم إنني حين ارتديت هذه البطاقة، شعرت وكأنني أطول قامة.

دخلت غرفة السيد "ويليامز" محاولًا التعامل كطبيب أورام لا طبيب أمراض نفسية وقلت: "مرحبًا سيد "ويليامز"، أنا الدكتور "جولستون" أحد الأطباء الجدد في فريق الأورام"، ثم بدأت توجيه بعض الأسئلة له حول وضعه وعن همومه، مع هذا رأيته يشمشم في شك وكأنه يشم رائحة جرذ. تابعت حديثي، لكن بدا واضحًا أنه يوشك على اكتشاف الحقيقة.

وعند نقطة معينة تلاقت عينانا وأدركت أنه سوف يطيح بي إلى خارج الغرفة، وأدركت أنني إن نأيت بنظري عنه، أكون قد خسرت، ولذا فإنني بدلًا من ذلك واصلت النظر في عينيه، وبينما كنت كذلك استطعت أن أرى الكثير مما يجري خلف نظرته العدوانية، لا أدري ما الذي تملكني لكني اندفعت قائلًا له: "أي حد من السوء تعانيه من داخلك؟".

قَبِل التحدي ورد الهجوم قائلًا: "يحسن بك ألا تعرف!".

فقدت الكلمات للحظات، لكن على نحو ما جرت هذه الجملة على لساني: "ربما كنت محقًا - لا أريد على الأغلب أن أعرف، لكن إن لم يعرف غيرك بما يجري وسريعًا جدًا، فأنت ذاهب حتمًا إلى حد الجنون!".

مندهشًا من حجم جرأتي، خاصة مع مريض في هذه الحالة الخطرة، واصلت النظر في عينيه، دون أن أعرف ما سوف يقوله، فحدق فيَّ بحدة ثم انفرج وجهه فجأة عن ابتسامة واسعة وقال: "مرحى، لقد وصلت إلى ذلك الحد فعلًا، اجلس".

بدأ الحديث عن مدى غضبه وخوفه، وخلال ذلك كان يزفر بعمق، ونتيجة لهذا الحديث بدأ يتعاون مع الطاقم الطبي وأخبرني أطباؤه بأنهم كذلك قللوا جرعة مسكنات الألم، وتحولت من عدو إلى شخص يسعى له السيد "ويليامز" حثيثًا ليكون آذانًا مصغية يقص عليه مخاوفه ومَشاعره.

■ إرشاد شخص في القيام بالتنفيس عن غضبه

حين رأيت السيد "ويليامز"، لم أكن بحاجة لسؤاله عما إن كان مغمومًا أو على شفا الانهيار، فحتى من دون بيان حالته كنت سأعلم، فقد رأيت هذا كله على لغة جسده: التعبير الغاضب، الأكتاف المتصلبة، الذراعان المعقودتان وهي إشارات تقول: "أنا ضائع".

لو قرأت لغة الجسد ذاتها في شخص تحاول التواصل معه، فلا تحاول ذلك من خلال الحقائق أو المنطق فلن يجدي؛ لأنك لن تتقدم معه خطوة إن لم تجعله

يطلق زفيره. أعلم أنك لا تستطيع دفع أحد لفعل ذلك، لكنك تستطيع ترغيبه في ذلك.

لنقل مثلًا إنك تواجه "ديان"، رئيسك بالعمل، والذي ينظر إليك بغضب شديد عبر مكتبه بذراعين معقودتين وحاجب مقطب. إن أفضل طريقة لدفع "ديان" للتنفيس عن غضبه هي أن تدفعه لفك عقدة ذراعيه - الفعلية والذهنية - وضع ما يلي في ذهنك: تمامًا كما تتصل عظام الورك بعظام الفخذ فإن ذراعي الشخص المعقودتين في رأسه مرتبطتان بهاتين المعقودتين فعليًّا، حاول دفعه لفك عقدة ذراعيه الفعليتين، وسوف تفك عقدة رأسه.

لكي تفعل ذلك، وجه سؤالًا يوجد فيه عاطفة أو حالة وجدانية هائلة (وهذا ما جعلني أحفز السيد "ويليامز"، وهو الفعل الذي لا يتناسب أبدًا مع صاحب مرض خطير). فالكلمات لن تكفي للتعبير عن مشاعره، وسيحتاج لاستخدام ذراعيه للتأكيد على ما يقول، وهو ما يجعل الناس في أحيان كثيرة يستخدمون الذراعين واليدين حتى وهم يتحدثون عبر الهاتف.

حين يفك "ديان" ذراعيه ويستخدمهما في التواصل، ينفتح لك باب في عقله، والمشكلة أن الباب لا يكون متاحًا لك بعد، وبمجرد أن يفتح بسبب الوابل الذي يندفع نحوك من هذا الباب، إليك ما يجب فعله:

١. امنح "ديان" مزيدًا من الوقت للتعبير عن كل ما يريد قوله، فحين ينفث الناس غضبهم أو ينوحون أو يشتكون، فإنهم يحاولون منع سيطرة اللوزة على أدمغتهم على نحو قد يدفعهم للتصرف من منطلق استجابة الكر أو الفر وهو ما قد يكون أكثر كارثية. وبمجرد انطلاقهم، فإنهم لا يودون المقاطعة، (حيث يكون الأمر كمن تمكن في النهاية من استخدام المرحاض بعد أن ظل عالقًا على الطريق السريع ولا يريد التوقف حتى يستريح)، وأفضل ما تفعله حين ينفث شخص ما غضبه أو ينوح أو يشكو ألا تقاطعه.
٢. لا تصنع مشكلة من أي شيء يقوله "ديان" أو تحاول الدفاع أو تنخرط في جدال.
٣. بعد التنفيس عن الغضب، سيكون كلاكما مستنفدًا، لا يجب الخلط بين هذه الحالة وحالة الاسترخاء، الفارق بين استنفاد الطاقة والاسترخاء هو أنك حين تستنفد تشعر بالخواء والتعب ولا تكون منفتحًا على أية مداخلات، وعند

هذه النقطة قد يبدو لك أن دورك قد حان للتحدث لكنه *ليس كذلك*، فالحديث في تلك اللحظة سيكون خطأ ساذجًا يقع فيه معظم الناس، وإذا بدأت الحديث على الفور، فإن "ديان" سوف يصدك لأنه مستنزف هو الآخر.

وبدلًا من ذلك، اصمت بعد أن يفرغ حمولته باتجاهك، ثم قل ببساطة: "أخبرني بالمزيد". ولفعلك هذا، العديد من الآثار الإيجابية:

- حين يتضح أنك لن تنخرط في جدال مع "ديان"، فإن ذلك يبطل هجومه حيث لا تعود له حاجة في الصراع معك، إذا لم تشتبك أنت معه.
- "أخبرني بالمزيد"؛ عبارة تعني أنك كنت منصتًا وسمعت منه ما كان يزعجه حقًا، ذلك يخفف من ارتيابه في أنك سوف تنتقم ردًا (بالأساس) على انفجاره فيك.
- حين لا تعادي "ديان" لتنفيثه غضبه في وجهك، سوف يبدأ في النهاية بالتنفس، وسوف ترى ذلك في وضعية جسده، في وجهه، وحتى في تنفسه وهو يسترخي ويتحرر من همومه.

إذا استطعت الوصول بـ "ديان" إلى مرحلة التنفيس عن الغضب ثم تعاطفت مع السخط الذي يشعر به، فسوف يشعر بالارتياح والامتنان لك، وفي حالات كثيرة سيكون مستعدًا للتعامل بالمثل. فما السبب؟ تذكر مرة أخرى الخلايا العصبية العاكسة التي تحدثنا عنها في الفصل الثاني، حين تُنزل حِملًا ثقيلًا عن كتفي أحدهم، فإنه غالبًا ما يعكس فعلك بفعل شيء مشابه لما تفعل.

أحيانًا يمكنك مساعدة شخص ما في حالة تنفيث للغضب على التنفس من خلال تدخلك في نقطة ما بالقول: "أغلق عينيك، وتنفس فحسب". (استخدمت هذه الطريقة مع "أليكس"). فهذا يحرك ما يصفه "هيربرت بينسون" – أحد رواد طب العقل/ الجسد – *باستجابة الاسترخاء*، وهي الاستجابة ذاتها التي تنتج حين تمارس التأمل. في هذه الوضعية الفسيولوجية، يتباطأ جميع معدلات النبض، الأيدي، التنفس، وكذلك الموجات الدماغية – وهو عكس ما يحصل تمامًا حال استجابة الكر أو الفر – هذه الحالة تحفز تيارًا من المواد الكيميائية المهدئة التي

تسمح لك بالتنفس العميق والإنصات إلى الهدوء (أنا أوصي بتلك الطريقة إن أردت التعامل مع طفل أو مراهق ينفث غضبه في وجهك على نحو خارج عن السيطرة).

إلا أن العامل الأهم في مساعدة الشخص على تنفيث الغضب ومن ثمَّ التنفس العميق هو أن تسمح بحدوثه، معظم الناس ينهون مبكرًا تلك العملية خلال مرحلة تنفيث الغضب بالتحول إلى الحالة الدفاعية ("لست الوحيد الذي يجب أن يلام في هذا الأمر")، ومحاولة طرح حلول ("حسنًا، ربما يتوجب عليك البحث عن عمل آخر إن كنت تكره وظيفتك إلى هذا الحد")، أو الإصابة بالتوتر ومحاولة تحسين الوضع ("حسنًا، أعلم أن ذلك كان فظًا، لكن دعنا ننس الأمر لبضع ساعات ونخرج بعدها لتناول الغداء معًا"). لا تقع في أي من هذه الأخطاء لأن مهمة الوصول بالشخص لمرحلة التنفيس عن الغضب لا تتم إلا إذا أنهيت مراحلها تمامًا، كما يحدث حين نقوم بتصريف جرح متقيح وحين تتم سوف تجد مكافأتك، في صورة اتصال قوي - اتصال قائم على حالة من الامتنان وتهدئة العواطف الجياشة - وهي الصلة التي يمكنك استخدامها لتوصيل رسالتك.

وهذه كلمة ختامية للآباء... خاصة أولئك الذين يتعاملون مع مراهقين، وأنا أقدمها؛ لأن مساعدة ابنك المراهق على التنفس العميق عمل قد يحفظ على كل من في البيت عقلهم.

إن كنت في مرحلة تربية مراهقين، فأنت تعلم أنهم غالبًا ما يكونون ككائنات فضائية غريبة، وهذا من بعض الزوايا صحيح، فمقارنة بالراشدين يتمتع المراهقون باستجابة بيولوجية أقوى بكثير على حالات الإزعاج ويطلقون هرمونات التوتر بكميات أكبر، ولديهم أيضًا مستويات مختلفة من الناقلات العصبية من الدوبامين والسيرتونين مما يجعلهم أكثر تهورًا، ولا تزال خلاياهم العصبية قيد عزل وتهذيب الصلات الزائدة - وهما العمليتان اللتان تقودان في النهاية للتفكير المنطقي - وما تزال دوائر صناعة القرار دون مرحلة النمو الكامل نتيجة لهذا كله، فإنهم سريعو التحول من التوتر إلى الغم، فهم لا يصدرون الأحكام بشكل جيد، ولا يوضلون مشاعرهم بشكل ناضج، كذلك هم أسرع إلى الانفجار الغاضب أو التقلبات المزاجية أو قول: "أنا أكرهك".

هذا يفسر سلوكهم - فماذا عنك؟ كُلنا يرتكب الأخطاء. بصفتنا آباء، فنحن متغطرسون، مبالغون في فرض الحماية، مبالغون في القلق، شديدو السلبية، وتلك

الأخطاء يمكن أن تدفع أولادنا، الذين هم بالأصل أميل للتهور والإصابة بالغم إلى التصرف على نحو جنوني سنعتبره نحن تحديًّا أو سلوكًا مناوئًا أو مجرد "حماقة".

لتعرف ما إن كان ذلك يحصل في بيتك أم لا، امنح ابنك المتجهم فرصة للتحدث، فرصة للتنفس، انتظر حتى تكون معه في مشوار بالسيارة حيث يكون ولدك رهين السيارة (فهم يكرهون الأحاديث العاطفية غير المرغوب فيها، والتي غالبًا ما تكون أقرب للمحاضرة) ثم اطرح الأسئلة التالية:

- "ما أكثر موضع شعرت فيه بالإحباط من أبيك/أمك أو مني؟".
- "إلى أي مدى شعرت بالسوء مع ذلك الإحساس؟".
- "ما الذي أردت فعله مع هذا الشعور؟".
- "ما الذي فعلته؟".

فإن استطعت الحصول على إجابات صادقة عن هذه الأسئلة من ابنك، فقل له (وأنت تعني ما تقول): "أنا آسف، لم أكن أعلم أن الأمر كان على هذا السوء".

لا تندهش إن رأيت دموع الارتياح حين تسمح لولدك بالتنفس على هذا النحو، وأفضل من ذلك أن تتبع هذه الدموع أول حديث غير عدائي غير ميال للمواجهة تم بينكما منذ زمن طويل جدًّا، ذلك أن التنفس سوف يسمح لولدك المراهق بأن يسيطر على هذه النزعة الغريبة، المتهورة، المزاجية، ولو لساعات قليلة طيبة.

رؤية مفيدة

انس الموسيقى إذا أردت تطويع الوحش البدائي، اجعله يتنفس.

خطوة عملية

إذا أردت التواصل مع شخص يكتم مشاعره، فاسأله: "هل سبق لي أن جعلتك تشعر بأنني لا أحترمك؟" أو "هل جعلتك تشعر مِنْ قبل أنك غير أهل لأن أنصت لك؟".

تجهز لردة فعل انفعالية على هذه الأسئلة، ولا تقاطع الشخص أو تندفع للدفاع عن نفسك، دع الشخص ينفث ما بداخله ويتنفس، وعند هذه النقطة سوف تملأ المشاعر الإيجابية الفجوة التي تركتها المشاعر السلبية.

9

تأكد من وجود تنافرك خارج الباب

إن أكثر الناس نجاحًا هم أولئك الذين لا يبقون على أية أوهام بشأن ماهيتهم.

– بود باري، مؤلف كتاب

IS IT TOO LATE TO RUN AWAY AND JOIN THE CIRCUS?

كان "جاك" يعمل محاميًا في قضايا الضرائب المدنية. بهذا التوصيف لا أعني كثيرًا عمله المحترف في القانون المدني، بل أعني أن لديه أخلاق طيبة، واحترامًا، واعتدال مزاج، وهدوءًا في كل تعاملاته مع هيئة الضرائب الداخلية والتي يجريها لصالح عملائه. كان ناجحًا للغاية، وليس هذا بفضل قوة شخصيته بل لاستعداده الرائع.

وعلى الرغم من سجله الناجح، فقد قَدِم لزيارتي لأن حجم أعماله أقل من الذي يَرِد لزملاء له أقل منه كفاءة، ولم أحتج إلى كثير من الوقت لكي أعرف السبب في ذلك.

قلت له: "حين يُعيِّن الناس لصالحهم محاسبًا عامًّا معتمدًا ليكون ممثلهم أمام هيئة الضرائب الداخلية، فإنهم يرغبون دون وعي منهم في تكليف مصارع؛ ذلك لأنهم يريدون الشعور بأن من وكلوه سيكون مستعدًّا لأن يُقتل لصالحهم إن تطلب الأمر ذلك". ومع كل ما يملك من موهبة، فإن "جاك" لم يكن يحمل صفات المقاتل، فحتى إن قال للناس إنه قادر على التعامل مع قضاياهم ضد هيئة الضرائب بشكل ناجح فإن ما يرونه أو يسمعونه من طبيعته لا تقنعهم.

قال "جاك" إنه لا يستطيع تغيير شخصيته. قلت: "لست مضطرًا لذلك ما عليك هو أن تتخلص من النفور الذي توجده لدى الآخرين بتغيير تصورهم عنك".

اقترحت عليه أنه حين يقابل عملاء محتملين وشعروا بالتردد لديه، فعليه أن يضيف قائلاً: "أوه، بالمناسبة إن قررت أن تكليفي بالعمل لصالحك لدى هيئة الضرائب الداخلية فاعلم أنني قاتل لكنني لست بـ "سفاح"".

ثم قلت له إن أصابتهم العبارة بالدهشة، فعليه أن يوضح بالقول: "كثير من الناس حين يعينون محاميًا للضرائب تخيفهم فكرة فشل المحامي وفتك الهيئة بهم، فهم يريدون محاميًا يقف للهيئة بالمرصاد ويحقق لهم الفوز؛ ولأنني أبدو شديد الوداعة يعتقد الناس أنني لا أستطيع القتل من أجلهم إن تطلب الأمر ذلك، وهم في ذلك مخطئون تمامًا، فأنا مستعد "للقتل" من أجل عملائي وذلك من خلال ما أعده من عمل يكون كفيلًا بالتغلب على الهيئة، لكنني لست سفاحًا يتلذذ بتدمير أحد لمجرد رغبته في ذلك".

جرب "جاك" هذه الطريقة، وحقق نتائج ممتازة، فقد أورد لي أن استخدامه هذه الطريقة جعلت الكثيرين يقدمون على تعيينه، وجعلته أكثر شعورًا بالثقة خلال حواراته الأولية مع العملاء.

فما المشكلة التي دفعت "جاك" لطلب مشورتي؟ النفور. وهو يحصل حين يعتقد الشخص أنه متوافق تمامًا بينما يراه الآخرون على نحو مختلف تمامًا. "جاك" - على سبيل المثال - يعتقد أنه يبدو للآخرين شديد الكفاءة، لكنه يبدو لهم في الحقيقة جبانًا حتى يثبت لهم هو العكس.

يحدث التنافر أيضًا حين تظن أنك تبدو في مظهر الحكيم لكن الناس يرونك خبيثًا أو حين تظن أنك تبدو بمظهر المحب، بينما يراك الناس أنك تبالغ. وحين يحصل ذلك، يمتنع القبول.

وقد يحدث النفور على نحو عكسي أيضًا: وذلك حين تتصور أنك تفهم الشخص على نحو دقيق، لكن الشخص الآخر لا يرى ذلك، لا شيء أكثر إزعاجًا لشخص ما مِنْ أن يسمعك تقول: "أعرف من أين أنت". مع أنك لا تملك أي دليل على ذلك، ويحدث هذا غالبًا حين لا تنصت بما يكفي لكي تعرف ما يود الشخص الآخر أن يعرفك به.

حين يقع النفور، لا يسأل الشخص نفسه: "ما الذي يمكن لهذا الرجل أن يقدمه لي؟"، ويبدأ بتساؤل آخر: "ما الذي يخطط هذا الرجل لتقديمه لي؟". وحين يقع

النفـور، يمتنع التواصـل أو من منظور علوم العصبية يمتنـع التعاطف عبر الخلايا العصبية العاكسة لأنك لا ترسل الرسالة التي تظن أنك ترسلها، لا يمكن أن يعكس النـاسـ ثقتـك إن بدوت لهـم مغرورًا، ولا يمكـن لهم أن يعكسـوا اهتمامك إن بدت كهيستريـا. وأنـت إن أخفقت في فهمهم - لو لم تفهـم تضررهم المنطقي من هذه الهيستريا - فإن ذلك قد يكون عامل تخريب للعلاقة.

إن النفـور غالبًـا ما يكـون السبب في النزاعـات الزوجية. خـذ لذلك مثلًا في "روبرت" و "سوزان"، زوجان في الثلاثنيات أتيا لزيارتي، غالبًا ما يتعارك الزوجان بسبب التقصير الدائم من قِبَل "روبرت" في الاتصال بـ "سوزان" لإبلاغها بتأخره على العشاء، وبسبب تسلطها وجمودها. (هل تبدو لك حالة شائعة؟).

خـلال حديثهما، تكرر من "سوزان" إطلاقها اتهامات من قبيل: "أنت لا تتصل أبدًا لتخبرني بأنك لن تأتي إلى البيت، أنت لا تراعي مشاعري أبدًا".

فيرد "روبرت" قائلًا: "أنتِ عدوانية جدًا، أنت شديدة التسلط".

فـي النهاية، قمت بإيقافهما وسألتهما عما سمع كل منهما الآخر يقوله، فأجاب كلاهما بأن قال كل منهما: "أنا محق، وأنتِ مخطئ".

فأجبتهما: "حقًا! هل قال كل منكما أنا على حق وأنت مخطئ؟".

فنظرت نحوي "سوزان" وقالت: "كلا، ليس هذا ما قلته". ووافقها "روبرت".

فسألت: "فما الذي قلتماه إذن؟".

فأجابا: "ما أقوله هو إنني لست دائمًا على خطأ!".

فسألت: "فكلاكما إذن يحاول الدفاع عن نفسه في مواجهة نقد الآخر أكثر من كونه محاولة للهجوم على الآخر".

فقال كلاهما: "طبعًا".

فقلـت: "إمممم، فأنتما إذن في كل مرة تحاولان حماية نفسكما من نقد الآخر. ويشعر الطرف الآخر وكأنه يتعرض لهجوم".

فضحـك "روبرت"، مدركًا كيـف سار الأمر على هذا النحو مرة بعد مرة، فقال بأسى: "نعم... وقد احتجنا في النهاية إلى دفع بضع مئات من الدولارات لكي نفهم ذلك".

إن أعظـم سبب للنفور يتمثل في حقيقة أن النـاس يتصـرفون بأسوأ طريقة حين يشعرون بأنه لا حيلة لهم، ولذلك حين يتشاجر زوجان أو حين يتشاجر والد مع ولده أو رئيـس مع مرءوسـ أو عميل مع موظف خدمة العملاء، فذلك لأن الشخص الذي

يصرخ يشعر بأنه لم يلق آذانًا مصغية أو اعتبارًا، وبعبارة أخرى لا يرى الشخص الذي يصرخ أنه مُهدد أو مخيف (على الرغم من أن هذا هو ما يتصوره الطرف الآخر). بل على العكس يرى الصارخ أنه عاجز وضئيل، وذاك هو النفور في أقصى صوره، ودائمًا ما ينتهي بخاتمة سيئة.

يمنعك النفور من الصلة بالناس، ويمنع الآخرين من الوصول إليك، وكما اكتشف "روبرت" و "سوزان" فإن النفور يخلق تصدعات في العلاقة، وكما اكتشف "جاك" فإنه قد يقوض مسارًا مهنيًا، ولهذا يتوجب عليك أن تحدد موضع النفور لديك وتقوم بتصحيحه.

من خلال خبرتي، هناك عشرة مواضع لسوء الفهم تتسبب في النفور وهي على النحو التالي:

تعتقد أنك:	بينما يرى الآخرون أنك:
ذكي	خبيث
واثق	مغرور
مرح	مفتقد اللياقة
حماسي	مبالغ
شخص ذو آراء قوية	عنيد
شغوف	متهور
قوي	متصلب
محب للتفاصيل	متصيد للأخطاء
هادئ	سلبي أو غير حاسم
حساس	متبلد المشاعر

لكن ثمة تحديًا هنا: كيف لك أن تعرف حقيقة نظر الناس لك؟ الإجابة بسيطة لكنها غير مريحة: اسأل الخبراء – وهم أصدقاؤك أو أقاربك. ليس في ذلك هزل، وسيكون عليك أن تتحمل. لكن أسرع طريقة لمعرفة مشكلاتك مع النفور هي أن تحدد اثنين أو ثلاثة من أصدق الناس (ولو كانوا الأجرأ لكان أفضل) الذين يعرفونك بشكل جيد وحكمهم عليك موضع ثقة، واطلب منهم أن يسردوا أسوأ خصالك.

في العادة سيتردد حتى أكثر الناس جرأة، ولكي تدفعهم للتحدث لا تقل: "هل تجدون فيَّ أية خصال تزعجكم أو تسيء إليكم؟" لأنهم سيقولون ببساطة: "كلا". وعوضًا عن ذلك قدم لهم قائمة وقل لهم: "أريد منكم وضع ترتيب رقمي لأكثر ثلاث حالات أسيء فيها الاتصال مع الناس". وإليك قائمة بالخصال:

- مغرور
- "مبالغ"
- متبلد المشاعر
- شديد العناد
- متهور
- متصلب
- متصيد للأخطاء
- سلبي
- غير حاسم
- لحوح
- عدائي
- متجهم
- مفرط الحساسية
- خبيث
- غير جدير بالثقة
- كئيب
- فظ
- خجول
- متشائم
- حاد
- مبالغ في المرح
- منغلق

أغلب الظن أنك إن طلبت من ثلاثة أشخاص القيام بهذا التقييم، سوف تكتشف أن هناك عناصر يتكرر اختيارها، لو اختار شخصان مختلفان عنصر "حاد" على سبيل المثال فصدقهما، حتى لو كنت على يقين من أنك لست كذلك، وهم على الأغلب سوف يحاولون تبسيط تعليقاتهم في عبارات من قبيل: "أوه، لست كذلك حقًا، لكن... حسنًا، بعض الناس يرونك كذلك، أعني، ليس كما أراك؛ لكني أظن أن بعض الناس يرونك على هذا النحو". إن جاءك القول على هذا النحو، فلا تخدع نفسك فحقيقة قولهم هي: "أظنك شديد الحدة". وإذا كان أصدقاؤك يرونك على هذا النحو، فأنت كذلك على الأغلب.

وإن كنت تشعر بالانفعال، فاطلب منهم تفصيلًا للعناصر التي يختارونها. اسألهم مثلًا: "ماذا في أفعالي يشعر الناس بأنني حاد؟" أو "إلى أي مدى أقع في إطار هذا الوصف؟" أو "هل أبدو أقل حدة إن أنا قلت كذا وكذا؟" (لا تجادلهم أو

تلمهم على إجاباتهم، وإلا فإنه ستوجب عليك أن تضع بيدك علامة بجوار كلمة "منغلق" في القائمة). بعد الحصول على الإجابات، ادرس تعاملاتك مع الناس خلال الأيام أو الأسابيع التالية وحاول الوقوف على التصرفات التي كانت موضع نقد، فحين تكون على وعي بها، تستطيع تغييرها.

وحين تفعل ذلك، ستجد سهولة شديدة في التواصل مع الناس، ذلك لأن النفور يصعب على الناس التفكير. "ثمة شيء في ذلك الرجل لا أحبه أو أثق به"، مما يبقيهم في وضعية المقاومة. تخلص من حالة النفور هذه، وستزول في الغالب حالة انعدام الثقة.

■ تغذية مسبقة ■

من السبل الفعالة لتجاوز الخصال التي حددتها من محدثات النفور أن تستخدم ما أسماه مدرب القيادة الشهير "مارشال جولدسميث" "التغذية المسبقة". وإليك كيف تجري.

أولًا، اختر أكثر سلوك تود تغييره (مثلًا: "أريد أن أتحسن للأفضل فيما يتعلق بقبول النقد حتى لا يراني الناس دفاعيًا"). والآن اقترب من أي أحد: زوجتك، صديقك، أو حتى شخص غريب تمامًا، واطلب من ذلك الشخص أن يقترح عليك أمرين يمكنك القيام بهما مستقبلًا لكي تغير هذا السلوك إلى الأفضل.

والأفضل من ذلك أن تقول لذلك الشخص بأنك تتطلع إلى تحسين حالك كرئيس عمل، كمرءوس، كصديق، أو أيًا كانت علاقتك بذلك الشخص، قل له إنك تريد اقتراحات محددة حيال أمر تود لو قمت به على نحو مختلف سعيًا لتحسين العلاقة من وجهة نظر *الشخص الآخر*.

إن كان الشخص يعرفك فاطلب منه ألا يحدثك عما فعلته من خطأ في الماضي، بل عن كيفية التصرف بشكل أفضل مستقبلًا، استمع لما يقوله الرجل ولا ترد إلا بكلمتين: "شكرًا لك". ثم كرر العملية مع أشخاص إضافيين.

الرائع في هذه الطريقة أنه في حين ينغلق معظم الناس على النقد بشأن أخطاء الماضي، فإنهم أكثر انفتاحًا على سماع أفكار مميزة بشأن المستقبل، وكما يقول "جولدسميث": "إنها طريقة فعالة لأن باستطاعتنا تغيير المستقبل لا الماضي".

وبالمناسبة، إن أردت معرفة أوسع بعملية التغذية المسبقة هذه فاقرأ كتاب "جولدسميث" الذي بعنوان *What Got You Here Won't Get You There*. لا أحب تقديم توصيات عبثية بقراءة كتب معينة، لكن هذا الكتاب تحديدًا يعد ضرورة لأية قيادة إدراية (وأوصي الجميع بقراءته). في هذا الكتاب، يعرض "جولدسميث" لعشرين سلوكًا

يمكن لها أن تحول بينك وبين التقدم، ويبين لك كيف تعالج كل واحد منها باستخدام التغذية المسبقة وغيرها من أساليب. والخصال الثلاث الأقرب إليَّ في هذا الكتاب هي "إضافة المزيد من القيمة"، "بدء الكلام بـ لا أو لكن أو مع ذلك" و"أخبر العالم عن مدى براعتك". وأنا أحب هذه الثلاث لعدة أسباب: أ) يمكنك أن ترى خلل مستقبلات الخلايا العصبية العاكسة؛ ب) هي أمثلة رائعة على عدم الإنصات؛ ج) أنني أحيانًا أعانيها جميعًا، ولا أبالغ في القول إنك إن كنت تعاني سلوكًا ضارًا أو غير منتج وتحتاج للتخلص منه، فإن هذا الكتاب سوف يُغَير حياتك.

■ مخاطر النفور في مكان العمل

تمامًا كما يحصل مع الأزواج، قد تقع الشركات في فخ النفور إذا ظنت أنها ترسل للموظفين رسالة ما في حين يتلقى الموظفون رسائل مغايرة تمامًا، المديرون التنفيذيون الذين يعتقدون أن موظفيهم يرون شركتهم أفضل مكان للعمل، يصابون بصدمة كبيرة حين أخبرهم أن موظفيهم يرون شركتهم خانقة أو غير مجزية أو غير ودودة أو بشعة كليًا، وهذا موقف شديد السوء لأنه يمثل عقدة غير معقودة، فليست هناك تغذية راجعة تصحح هذا النفور، ولذا فإنه يتضخم مع الوقت فيشتد نزوع المدير التنفيذي للحرب، ويقرر أن هؤلاء الموظفين متذمرون وغير منتجين، ويجري تغييرات عقابية تزيد الوضع سوءًا، وبدورهم يزداد الموظفون مرارةً وغضبًا، ومن دون تصحيح يقود ذلك لأسوأ سيناريو من مدير تنفيذي لا يقدم الحد الأدنى من المحفزات لإبقاء موظفيه على عملهم وموظفين يبذلون الحد الأدنى من العمل الذي يبقيهم محتفظين بوظائفهم. ووضع كهذا قد يؤدي بالشركة إلى الانهيار.

بعد رؤية هذا السيناريو مرة بعد مرة، وضعت إجراء أسميته تحدي (الفخر والحماسة والشغف) للمدير التنفيذي في حل المشكلات، يخاطب هذا الإجراء بالأساس قادة الشركات لكن بالإمكان تحويره بحيث يشخص ويصلح حالات النفور في مجموعات العمل الأقل حجمًا أو حتى في إطار العائلة إن كنت مستعدًا لذلك، لكن ثمة تحذيرًا قبل البدء بهذا الإجراء: هذه الأداة ليست لضعاف القلوب وليس لمن وصفهم "جاك نيكلسون"، في فيلم *A Few Good Men*، "لا يحتملون الحقيقة".

- والحماس يتعلق بالتنفيذ، فحتى مع وجود رؤية عظيمة، قد يفقد العاملون حماستهم ويفشلون في تحقيق ما هم قادرون على فعله إن أخفق قادتهم.
- والفخر متعلق بالرؤية، لكنه متعلق كذلك بأخلاق العمل؛ لأن الناس غالبًا ما يفقدون الشعور بالفخر إن كانت الشركة تأتي عملًا غير شريف ومتعلقًا كذلك بفعل شيء له قيمة؛ لأنه مع تقدم الناس في السن يصبح الأهم بالنسبة لهم أن يغادروا الحياة وهي على حال أفضل مما كانت عليه حين خرجوا لها.

اتبع "مانويل" اقتراحي ونفذ ذلك الاقتراح في شركته، فرد الناس فيها على هذا الاستبيان بأنهم يريدون مزيدًا من المكافأة للموظف المتميز وقليلًا منها للمتلاعب، أرادوا تحجيمًا لأحاديث النميمة والغيبة ومزيدًا من التعاون، وفيما يتعلق بمنتجات الشركة فقد أرادوا انسجامًا أكبر من رسالة الشركة وهو ما يستوجب إنتاج كتب لمساعدة الوالدين على تعليم أولادهم كيفية تحقيق النجاح والسعادة في عالم تنافسي وأناني.

ألزم "مانويل" نفسه بمعالجة تلك المشكلات، والنتيجة: رفع نتائج الشركة والأرباح الصافية لها بمقدار ٤٠ بالمائة في العام التالي، وقد اهتم بشكل خاص بمقترح محاربة الغيبة والعايب مقر العمل، وتمكن من أن يقف على أصحاب السلوك السلبي والتخلص منهم. والأهم من ذلك أنه ضاعف معدلات الشغف، الحماس، الفخر.

يمكنك استخدام الأداة ذاتها وتطلب من موظفيك، أعضاء فريق عملك، مديريك، عملائك، أو موزعيك أن يحددوا ودون تحديد أسماء مستويات الشغف والحماس والفخر التي يشعرون بها إزاء خدماتك، منتجاتك، شركتك، وتجاهك أنت أيضًا وذلك بوضع درجة من عشر. عدل الاستبيان قليلًا - وإن كنت تتمتع بالشجاعة الكافية - بإمكانك استخدامه لسؤال زوجتك أو أولادك عن مستوى الفخر، الحماسة، الشغف الذي يشعرون به إزاء عائلتهم. قد لا ترد الإجابات دائمًا على هواك، لكني أضمن لك أن هذه النتائج هي ما تحتاج فعلًا لمعرفته.

■ حين لا يمكنك تحاشي النفور، فتوقعه

حتى الآن كان حديثي عن النفور الذي يمكنك منعه. لكن ليس كل النفور تكون أنت سببًا له وليس كل النفور يمكن تحاشيه، فإن سافرت إلى الخارج أو عملت أو عشت مع أشخاص من ثقافات متعددة، فإنك حتمًا ستقول أو تفعل شيئًا يكون مسيئًا لأحدهم، حتى لو حاولت كل جهدك حتى لا تقع في هذا الخطأ.

ليس بيدك ما تفعله لتحاشي ذلك إن لم تكن ضليعًا في لغة ما، فإن الأخطاء المحرجة التي قد تقع فيها وأنت تحاول التحدث بتلك اللغة لا حصر لها، أو ربما تحدث بيدك إشارة تعني "حسنًا" أو "كفى" حسب ثقافتك، بينما تعني شيئًا مختلفًا تمامًا (وسيئًا للغاية) في ثقافة أخرى. أو ربما تتحدث كثيرًا جدًّا أو باندفاع شديد حتى لو كنت تؤدي على نحوي يعني بالنسبة لك كلامًا مهذبًّا، وهكذا تكون أنت في محاولتك إبراز الأدب، بينما يقول الآخر لنفسه: "إن ذلك الشخص الأحمق لا يبدي لي احترامًا".

ليست تلك مشكلة هيِّنة فإن صفقات كاملة وأحيانًا علاقات شخصية قد تنهار لأشياء بسيطة مثل المبالغة في التواصل البصري (أو تقليله عن الحد) أو التقاطك لفافة بيدك اليسرى بدلًا من اليمنى.

إلا أن منع هذه المشكلة يعد بسيطًا جدًّا لحسن الحظ. فالقدرة على التعبير عن الارتباك مع إبداء الأدب والاحترام أسلوب ينجح استخدامه في أية ثقافة، وعليه فإن كل ما عليك فعله هو أن تقول: "لقد قرأت شيئًا عن الاختلافات بين ثقافتينا، إلا أنني على يقين من أنني سأقول وأفعل بعض الأشياء غير المناسبة، لا أقصد حدوثها لكنها قد تحدث، فآخر ما أرغب فيه هو أن أتسبب في إحراجك أمام أقرانك بدفعك لشرح سلوكي المسيء، ولو أخبرتني بأكثر الأمور شيوعًا في ثقافتي والتي تسيء إليك بحسب ثقافتك إمَّا بفعلها أو بالامتناع عنها، فإنني سأحاول قدر جهدي أن اتبع هذه الأصول".

هذا الشكل من التواضع ينزع كليًّا عدوانية أغلب الناس، كذلك يمحو كل نفور قبل أن يحدث أصلًا؛ لأن اعتذارك المسبق سوف يقضي على أثر أي خطأ بدءًا من استخدام شوكة الطعام بشكل خطأ وحتى أفظع الأخطاء دون قصد، فإن كنت على سفر وخاصة إن كنت تشارك في اجتماعات عمل تختلط فيها الثقافات، فتذكر فن "التواضع الاستباقي" لنزع فتيل أي نفور، ولا تغادر الوطن من دونه.

رؤية مفيدة

في إعادة صياغة لكلام "وارين بينيس": "حين تعرف حقًا الخلفيات الثقافية للناس ـ ويعرفون أنك عرفت ـ فهم أقرب للسماح لك بأخذهم إلى حيث تريد".

خطوة عملية

في أول مناسبة توشك فيها على الانزلاق إلى جدال (خاصة إن كانت من تلك المجادلات المزمنة المضطربة التي تتصاعد باستمرار)، توقف وقل لمحدثك: "أشعر الآن بأنك تهاجمني، وأظن أن لديك أيضًا شعورًا بأنني أهاجمك، لكن كلينا في الحقيقة يدافع عن نفسه، ولذا أريد منك أن تعرف أنني لا أريد إيذاءك ـ وأنا أيضًا أعلم أنك لا تريد ذلك معي". وحين تفعل هذا، سوف يحل الاحترام المتبادل ("هذا الشخص يريد حقًا حل المشكلة") محل النفور المتبادل ("هذا شخص يتحامق عليَّ").



حين يبدو أنك خسرت كل شيء - فلا بأس بإظهار ضعفك

لا تخف من مشاركة الناس مواضع ضعفك، فمواضع ضعفك لا تجعل منك شخصًا ضعيفًا، بل تجعلك شخصًا يمكن التواصل معه، إن معرفة موضع ضعفك قد يكون سر قوتك.

- كيث فيرازي؛ مؤلف كتاب *WHO'S GOT YOUR BACK*

تحتاج في العادة إلى بعض الجهد لكي تنفذ إلى عقل أحدهم. حين يجلس المرضى أمامي للمرة الأولى، لا تكون لديَّ أدنى فكرة عما قد يحفز تعاونهم (أو ما قد يثير غضبهم). في تلك اللحظات الأولى يكون المرضى مثل ألغاز بالنسبة لي، كما أنني لغز بالنسبة لهم.

لكن ليس هذا ما سار عليه الأمر مع "فيجاي". هو لم يأت لعيادتي، بل إنه كان في النصف الآخر من الكرة الأرضية في الهند، ولم ألتق به قط. لقد أرسل لي رسالة إلكترونية بعد أن قرأ مدونتي ووجد عنوان بريدي الإلكتروني على الإنترنت.

لكن ذلك لم يكن مهمًّا؛ ففي اللحظة التي قرأت فيها الرسالة، أدركت على الفور طبيعة شعور "فيجاي". ذلك أنه قبل ثلاثين عامًا كنت أنا في موضعه تمامًا، وكنت على حاله من الرعب، وكما حدث معه، كذلك لم أكن أعرف ما أفعل.

رسالة "فيجاي" كانت تقول:

> أتمنى لو أنني لم أولد، أتمنى لو أنني قفزت من على سطح منزلي، لقد أصبحت أتمنى لو أنني لم أستيقظ من نومي أصلًا، لقد قطعت على نفسي وعدًا ألا أقتل نفسي مهما كان

الأمر لأنني أخاف الموت حقًا؛ ولأنني لم أحقق في حياتي أي شيء، لذا فإن الموت الآن سيكون أقل نفعًا من البقاء حيًا.

كذلك لم أرد إضافة عبء على عائلتي، لم أشأ كذلك أن أتسبب لهم في الحزن الشديد، أو ما هو أسوأ أن أعطي والديَّ انطباعًا بأن كل العمل الشاق الذي قاما به من أجلي أنا وأختي قد ضاع سدى.

سيكون ذلك قاسيًا عليهما... لكني ببساطة لا أملك أية رغبة في الحياة، أيها الطبيب: حسب اعتقادي أن كل ما يثير تلك الأفكار لديَّ هو موعد اختبارات المستوى العادي والتي تقرر لها أن تبدأ في ١٥ مايو، وأنا أحمل نفسي ضغطًا كبيرًا كي أحصل على درجات عالية بغية إسعاد والدي، ودائمًا ما يقول أبي إنني طالما لم أبلِ بلاءً حسنًا في أول مادتين فيحسن بي أن أقدم ما هو أفضل في الثلاث المتبقيات، أشعر أنني لو حصلت على تقدير جيد بدلًا من ممتاز، فسيتوقف والداي عن حبي...

دكتور "جولستون": أرجو أن ترد على رسالتي، أنا أعاني كل ذلك العناء لأنني لا أعرف من أتحدث إليه بهدوء. أرجوك يا دكتور...

أعرف ما هو أفضل من محو مخاوف "فيجاي" من تقدير سيئ في اختباراته المدرسية، إن عشرات من الفتية يقدمون على الانتحار كل عام لأزمات صغيرة كهذه، وتكون الخطورة أكبر في ثقافات كتلك التي في الهند؛ حيث يعول كثيرًا على الإنجاز الدراسي.

ولذلك كتبت له على الفور. أخبرت "فيجاي" أنني في شدة أسفي لمعرفتي بمقدار شعوره البشع، بعدها وبقدر معرفتي بشعور الوحدة التي يعانيها، أخبرته بقصتي الخاصة.

فـي بداية دراستي للطب، وصلت إلـى مرحلة واجهت فيها إمكانيـة عدم القدرة على الاستمـرار في الدراسة، كنت أفـوت محاضراتي، لم أكن أشعر أننـي أتعلم شيئًا لأن عقلـي مسدود، كنت أعلم على سطور كتـب كاملة أملًا في أن تنفذ لعقلي عبر خاصية التناضح، كنت أفزع من فكرة أن أواجه مريضًا ذات يوم ولا أدري ما أفعل معه.

ولـذا ذهبت لوالدي وقلت له إنـي سأترك الدراسة، وكحـال والد "فيجاي"، كان والدي بعيدًا عن فكرة العواطف ولا يرى فيها سوى أعذار، وحين أخبرته بقراري نظر لي باشمئزاز وقال: "هل ترسب في امتحاناتك؟".

فقلت له: "كلا بل أنجح، لكن لا شيء مما أقرأه يدخل عقلي أو يستقر فيه"، وبدأنا في الجدال. وبعد عدة دقائق استسلمت ونظرت في الأرض وحسب.

ظـل والدي يتحدث مؤكدًا على أنه عليَّ أن أتلقى بعض الدروس الخاصة أو أفعل أي شيء يساعدني في التلقي، ثم أنهى حديثه بالقول: "نحن متفقون إذن، سوف تأخذ بعض الدروس الخاصة وتستكمل دراستك".

قلـت لنفسي: "لا يمكنني العودة، لوعدت للدراسة فـإن شيئًا سيئًا سوف يحصل، كنت أخشى أن أصاب بالجنون أو أقدم على إنهاء حياتي".

ولـذا فقد رفعت رأسي ونظرت في عينيه مباشرة وقلت له من قلبي: "يبدو أنك لا تفهـم. أنا خائف". كان ذلك حقًا ما أشعر به مـن داخلي، لم أكن أعلم أصلًا إن كان يحـق لي أن أخاف ولا أعلم مما أخاف، سوى أن عودتي للدراسة ستكون شرًا عليَّ، كل ما كنت أعرفه أنني خائف.

بعد قولي هذا، بدأت في البكاء. لم يكن لبكائي علاقة باختلاق الأعذار أو الشعور بالأسى لنفسي، كان كل ما أقدر على فعله إزاء خوفي، وإزاء حاجة تأخرت كثيرًا لدفع هذا العبء عن صدري.

كان من حظي السعيد أن وراء المظهر الصلب لوالدي وتفكيره المنطقي وتركيزه علـى الأهـداف، استقر وجه آخر لوالد يهتم لحال ولده، كنت أتوقع أن يرد عليَّ قائلًا: "أنـت ضعيـف، مثير للاشمئزاز، اغرب عـن وجهي"، وهو رد كان كفيـلًا بدفعي إلى الهاويـة، لكنه بدلًا من ذلك قبض أصابع يديه وبعدها تلاشى غضبه وقال: "افعل ما يتوجب عليك فعله، أنا ووالدتك سوف نساعدك على أي نحو كان".

تلـك كانت أقوى لحظات حياتي، وقد حلت حيـن كنت في أسوأ لحظات حياتي، وقـد غيرت كل شيء لأنني كنـت أمينًا وصادقًا حيال أعمق مشاعر الخوف والخزي بداخلي، ولذلك قلت لـ "فيجاي" أن يفعل الشيء ذاته.

■ أظهر لهم ضعفك، وسيرغبون هم كذلك في فعل الشيء ذاته

مثلي كمثل معظم الشباب (خاصة من الرجال) اعتقدت في مرحلة ما أن اكتساب الاحترام قرين بإخفاء الضعف خاصة لوالدي، لكنه كان يعني إخفاء الأخطاء ومواراة الخوف عبر صورة زائفة، لكني تعلمت العديد من الدروس في تلك التجربة المؤثرة.

أولها أن الناس سوف يغفرون لك وربما يحاولون مساعدتك إن تحدثت بأمانة في شأن خطئك، وثانيها أن ما يغضب الناس ويحبطهم ليس امتناعك عن قول الحقيقة، بل إنه كل فعل تقوم به تحاشيًا لقولها.

تعلمت كذلك أن الأفضل أن تحاول خلق الصلة مع الناس قبل أن تقع في الخطأ، وحين تنتظر إلى أن تقع في الخطأ لتسأل الناس المساعدة، فإنهم سيجدون في ذلك محاولة لتحاشي العقاب، ومع ذلك يبقى التواصل مع الناس بعد الوقوع في الخطأ خيرًا من تحاشي التواصل معهم على الإطلاق.

إن الإقرار بشعور الضعف يقويك، فهو يمنع من سيطرة اللوزة على الدماغ والذي قد ينشأ عنها قرارات متسرعة وخيارات فاصلة في غاية السوء، وهو يسمح لك بالتنفس وليس بالانفجار وفعل النقيض، فالتظاهر بأنك بخير مع أن حياتك تنهار هو أمر خطير وقد يكون مميتًا.

لكن إظهار الضعف ليس مجرد تنفيث لأبخرة مكتومة، بل هو تواصل أيضًا، لتعرف السبب ارجع مرة أخرى للفصل الثاني والحديث عن الخلايا العاكسة – تلك الخلايا العصبية التي تحدثنا عنها في الفصل الثاني والتي تسمح لنا بأن نشعر بما يشعر به الآخرون.

وحين تكون خائفًا أو مجروحًا أو مهانًا، لكن لا تزال مبقيًا على غطاء من التورية مخافة أن تفقد احترام الآخر، فإن هذا ما يحدث:

- يتسع خلل مستقبلات الخلايا العاكسة. وتشعر بأنا لا أحد يفهمك، لأنك لا تمكن *الآخرين من فهمك*، ذلك أنَّ أحدًا لا يملك أي دليل على ما يحصل لك، فأنت متقوقع على نفسك والجرح ذاتي.
- والشخص الذي تخشى فقد احترامه (والد، رئيس عمل، ابن، زوجة) لا يستطيع أن يقرأ محنتك ويتفهمها، لكنه بدلًا من ذلك سوف *يعكس التوجه*

الذي تستخدمه لمواراة محنتك، فإذا استخدمت الغضب للتورية على الخوف، فلن تجد من الآخرين سوى الغضب، وإذا كنت تستخدم أسلوب "الإفساد" لتغطية شعور العجز فسوف تجد الشيء ذاته في المقابل.

حين تظهر ضعفك – حين تجد الشجاعة لتقول "أنا خائف" أو "أنا وحيد" أو "أنا لا أعلم كيف أتجاوز ذلك" – فإن الشخص الآخر سوف يعكس على الفور مشاعرك الحقيقية، إنها حقيقة بيولوجية لا يمكن مقاومتها، وسوف يعرف محدثك مدى السوء الذي تشعر به، وربما يشعر بالألم نفسه، ونتيجة لذلك فإنه سوف يكون راغبًا في إيقاف ألمك (الذي يعتبر الآن ويشكل ما ألمه أيضًا). يقود ذلك إلى رغبة في المساعدة... والرغبة في المساعدة تقود إلى حل.

واللافت أن هذا يصح أيضًا حتى لو كنت تظهر هذا الضعف لشخص لا يحبك كثيرًا، من بين المهام التي تطلب مني كثيرًا أن أعالج حالات الحمق: قادة شركات كبيرة يتمتعون بمهارات هائلة لكن لديهم كذلك نواحي إخفاق هائلة، وعادة ما يكون هؤلاء أفظاظًا مغرورين يتسببون غالبًا في مغادرة الموظفين الأكفاء ويخلقون بيئة عمل مسمومة لا يمكن لأحد أن ينسجم معها، يقضون شهورًا أو حتى سنوات في تعذيب موظفيهم في إشعارهم بالضآلة أو الضعف أو الخوف أو عدم الأهمية أو الحقارة أو الذلة، وحين ألقي نظرة على الوضع لا أجد لدى هؤلاء الناس رغبة إلا في الانتقام.

لكن بعدها يحدث شيء لافت. حين أواجه هؤلاء المديرين المتعبين بإخفاقاتهم وأخبرهم بأن مستقبلهم متوقف على إصلاح المشكلة، فإنهم يوافقون ويسألون: "وكيف ذلك؟". حينها تكون نصيحتي الأولى: أظهر ضعفك وأخبر مَن تعمل معهم أنك تعلم أنه كان أحمق معهم، أخبرهم أنك سوف تبذل قصارى جهدك في الإصلاح، ضع كل شيء على الطاولة، وتمنَ أن تلقى منهم تفهمًا.

واللافت أن معظم الناس يبدون التفهم. ورغم كل ما وضعهم فيه ذلك الشخص، فإنهم يبدون العفو بل إنهم يشجعونه على الإصلاح، ونتيجة لهذا فإن معظم الحمقى السابقين يحصلون على فرصة ثانية، ويصبح بعضهم أصدقاء طيبين مع الأشخاص الذين تسببوا لهم سابقًا في الأذى.

إن إظهار ضعفك يمكنك أيضًا من خلق روابط فورية تكون من القوة بحيث تحول الغرباء إلى أصدقاء. شريكي "كيث فيرزاي" يَستخدم منهج إظهار الضعف

مـن جانبه سوف يتوقف عـن إثارة غضب والده فوق الحد، ومهما كانت النتائج التي ستخرج عليها امتحانات "فيجاي" فإن كليهما سيكون بخير.

بعـد حديثهما، راسلني "فيجاي" على البريـد الإلكتروني ليقول: *لم أكن أعرف أنـه لا بأس بالخوف، لقد كنت فـي شدة الخوف من ألا يتقبلنـي والدي أو غيره إن أنـا وقعـت في الخطـأ*. لكنه تعلم ما نكتشفـه جميعًا في مرحلة مـا: أن قولك "لقد أخفقـت" أو "لقد فشلت" غالبًا ما يكون أكثـر تصرفاتك حكمة حين تكون بحاجة للتواصل مع أحدهم.

بعبارة أخرى: إظهار الضعف ليس ضعفًا، بل هو القوة بعينها.

رؤية مفيدة

حيـن تكون متورطًـا في مأزق ويدفعك كل شيء بداخلك إلى الغضب والهجوم، فتواصل مع ذاتك على مستوى أعمق واستشعر خوفك وأظهر ضعفك بدلًا من غضبك.

خطوة عملية

فـي أقـرب مـرة تشعر فيها بالخـوف أو الغم، لا تتظاهـر بالعكس، لكن حـدد الأشخاص الذين تحاول إخفاء مشاعرك عنهم ثم أخبرهم بالحقيقة.

فـي أقـرب مناسبـة تشـك فيهـا أن شخصًـا غيرك خائـف أو في حالة غـم، شجعه على أن يتحـدث بمـا عنده، ثم عرفه أنك تحترمه لامتلاكه الشجاعة للتعبير عن خوفه أو الاعتراف بخطئه.

١١

ابتعد عمن ينشرون سمومهم

الشخص السام هو من يسرق احترام ذاتك وكرامتك ويسمم جوهر ذاتك.

– ليليان جلاس؛ أستاذ علم النفس

إنني أحب التواصل مع الناس، وأخرج عادة عن مساري المرتب للقيام بهذا التواصل، فأنا من أكبر المناصرين لشعار شريكي "كيث فيرازي": "لا تأكل وحدك"، وأنا شديد الامتنان إلى أن كل شخص دخل حياتي تقريبًا قد أثراها.

لكن التواصل مع الناس يكون خطأ في بعض الأحيان، وقد كان هذا درسًا تعلمته بالنهاية بكلفة عالية.

قبل أربع سنوات خضعت لجراحة طارئة خطيرة، وخلال فترة نقاهتي أتيحت لي الفرصة للتفكير في بعض مصادر التوتر في حياتي، وهي عوامل أثرت سلبًا على صحتي ومنعتني من الاستمتاع بحياتي بشكل كامل، وقد كان العنصر الأول على قائمة هذه العوامل هو *الناس* ما مع ينطوي على ذلك القول من غرابة حين يأتيك من طبيب نفسي.

مع أن هذا القول لا يعني الناس بالعموم، فإن أكبر مصادر التوتر في حياتي كانت في الأشخاص الذين يسممون حياتي: أولئك الذين يسهل إغضابهم ويصعب إرضاؤهم، من يخذلونني مرة بعد مرة، من لا يحاولون التعاون أو التعامل بشرف أو أولئك الذين لا ينتهون عن اختلاق الأعذار ولوم الآخرين.

وقد اتخذت قرارًا في اللحظة التي كنت فيها لم أزل على سرير المستشفى بأن أبعد أمثال هؤلاء عن حياتي في المستقبل، وقد حافظت على وعدي هذا أمام

نفسي، ونتيجة لهذا، فإن صحتي أصبحت أفضل، وسعادتي أكبر ونجاحي في كل مناحي حياتي أعظم، ولذلك ومع تعلمك أساليبي للتواصل مع الناس، آمل أن تأخذ على نفسك عهدًا كالذي أخذته على نفسي.

مع أن هذا الكتاب يستهدف خلق الروابط مع الأشخاص الذين يمكنهم جعل حياتك أفضل، فإن بعض الناس لا يرغبون في أن تكون حياتك أفضل، بل يريدون تدميرها. وبعض هؤلاء يريدون استنزافك كليًّا، بينما يرغب آخرون في خداعك أو إعاقتك أو إرهابك أو اتخاذك كبش فداء لأخطائهم، ولكي تنقذ نفسك عليك بتجريد هؤلاء من القدرة على إيذائك.

وهناك ثلاث طرق لذلك. الأولى أن تواجه هؤلاء الأشخاص بشكل مباشر، والثانية هي أن تقوم بتحييدهم. والثالثة هي أن تبتعد وتتأكد من أنهم لن يلحقوا بك.

أعرف ما الذي تفكر به: "القول أسهل من الفعل". ففي بعض الأحيان تكون متورطًا إمّا ماليًّا أو عاطفيًّا ويكون من الصعب القيام بفعل ما أسميه أنا "حماقة مطلقة"، لكن سواء كان هذا مؤلمًا أم لا فإن التعامل مع هؤلاء الناس أو إخراجهم كليًّا من حياتك يعتبر مسألة حيوية لنجاحك وتمتعك بسلامة عقلك، وإليك طريقة تحديد مثل هؤلاء الأشخاص وكيفية دفاعك عن نفسك أمامهم.

■ المعوزون

هناك العوز الخفيف، وهو ليس بمشكلة، ثم هناك العوز الماص لدمائك. وهذا الصنف الثاني هو ما يجب أن تقلق منه.

المعوزون بشكل مَرَضي قد يستنزفونك تمامًا على الصعيد المالي أو العاطفي أو كليهما، أولئك هم من يبعثون رسالة مفادها: "أنا بحاجة إليك لحل جميع مشكلاتي"، "أنا لا أستطيع العمل لوحدي"، "سعادتي تعتمد عليك كليًّا"، "إن تركتني فسوف أموت". وبخلاف أصحاب الحاجة – أولئك الذين يطلبون المساعدة حين يكونون بحاجة لها ونقدرهم نحن حين يفعلون – فإن أولئك المعوزين مرضيًّا في حال طلب دائم للمساعدة والاهتمام، ويستخدمون الابتزاز العاطفي للحصول على حاجتهم، ويعرضون الامتنان إن حصلوا على حاجتهم فقط كي يبقوك عالقًا.

المعـوزون بشكل دائـم يمتصون الحياة منـك؛ لأنك مهما فعلـت لأجلهم، فلن يكـون كافيًا أبدًا، هـم لا يميلون نحوك التمامًا لدعم طـارئ بل يميلون *عليك* حتى يسحقـوك، وبمجـرد أن يلتصقوا بـك فإنهم لا يغادرونك أبـدًا (فما الذي يدفعهم لذلك أصلًا؟) حاول أن تخلعهم وسوف يتشبثون بك بقوة أكبر.

يرفضـ أصحـاب الحاجة أن يتخـذوا قـرارًا أو يعالجوا مشكلـة بأنفسهم، هم يريـدون منـك أن تقضـي الساعات وأنت تمسـك بأيديهم وتساعدهـم في تصفية مشـكلات حياتهـم، فما إن تنتهي من حل أزمة إلا وجدتهـم يولولون لك بشأن التي تليهـا، وستغرق أكثر فأكثر في هذا البحـر من الرمال المتحركة مع كل مرة تحاول فيها إخراجهم منها.

سـوف تشعـر كذلك بالاكتئاب والعجز إذا ما قضيـت الكثير جدًّا من الوقت مع ذلـك الشخصـ المعوز؛ لأنك سوف تستنزف ذاتك ولـن تسمع شيئًا من الشكر في المقابـل عـدا أن يقول: "مـا زلت كسولًا، ما زلـت حزينًا، لقد أخفقـت، لقد وعدت بإنقـاذي لكنـك لم تفعل". وتلك وصفـة معتادة لحدوث خلل فـي استقبال الخلايا العصبية العاكسة التي تحدثنا عنها في الفصل الثاني.

كيـف تعـرف ما إن كنت تتعامل مـع شخص معوز على نحـو مَرَضي؟ لو شككت بأنـك عالق في موقف كهذا فقم بإجـراء تقييم لذلك الشخص بمنحه درجة من ٣ فـي عنصر مما يلي (١ = علـى الإطلاق؛ ٢ = في بعض الأحيان؛ ٣ = طوال الوقت تقريبًا):

- هل ينتحب ذلك الشخص؟
- هل يشكو؟
- هل يبدو حاله كضحية؟
- هل يبدو وكأنه يقول لك: "عليك أن تشعر بالأسى عليَّ"؟
- هل يريد أن يثير شفقتك عليه؟
- هل يبكي أو يتصرف كشخص مجروح بعمق حين لا يطاوعه شيء؟
- هل يحاول إشعارك بالذنب؟
- هل يبدو لك كبئر بلا قرار حيث لا يمكن الوفاء أبدًا بكل حاجاته؟
- هل تريد تلافي ذلك الشخص؟
- هل تتوعك بمجرد أن تتلقى منه بريدًا صوتيًّا أو رسالة إلكترونية؟

- هل تشعر برغبة في الصراخ بوجهه قائلًا: "اصمد!"؟
- هل تشعر بالذنب حياله لأنك لا تجد نفسك متعاطفًا معه؟

وإليك حساب درجة إجاباتك:

٢١ = كلفة قليلة: شخص يستحق إبقاءه في حياتك.

٣١- ٤٢ = كلفة متوسطة: هل هذه علاقة تستحق وقتك؟

٥٢ - ٦٣ = تكلفة عالية: غادر (إن أمكنك) قبل أن يسرق ذلك الشخص حياتك.

إن كنت شريك علاقة مع شخص يحتاجك بشكل مَرَضي، فالإجابة الأرجح هي بالخروج منها، لكن إن كانت العلاقة مهمة لك ولا تزال راغبًا في الاحتفاظ بها، فثمة خيار آخر بمنح الشخص فرصة أخرى للإصلاح.

"ديريك" مثلًا، أحب في البداية سعي رغبة خطيبته في معرفة آرائه بعملها، حياتها، حتى ملابسها، لكنه في النهاية أدرك أن حاجتها لا تنتهي أبدًا، وسئم من فشلها في تحمل مسئوليتها عن حياتها الخاصة، وانهياراتها التي لا تنتهي وطلباتها العاطفية للمساعدة التي لا تنتهي كذلك، ونزوعها المَرَضي للنحيب.

وأتاني "ديريك" بحثًا عن حل وقد نصحته بأن يتبع منهجًا أسميه "المواجهة الخجولة" وطلبت منه أن يقول ما يلي لـ "جادا"، مع ما قد يكون من ألم في قوله هذا:

"لقد أصبحت قريبًا من الميل لتحاشيك؛ لأننا في كل مرة نتقابل فيها أسألك فيها عن شيء لم تفعليه فتبادرينني إمَّا بالأعذار أو بإلقاء اللوم على الآخرين، وفي كل مرة أواجهك فيها بشأن الجوانب التي يجب عليك تحسينها، فإنك إمَّا تظهرين تأذيك أو تبدأين بالبكاء أو تغضبين، كلنا نشعر بالإحباط أو الأذى النفسي أو الغضب من وقت لآخر، لكنك إن غضبت أو تأثرت في كل مرة، فإن ذلك يرهق طاقة مَنْ حولك، ولك الحق في رد الفعل الذي تختارين، لكن لي الحق في أن أجد العذر لنفسي أو أتحاشاك، وهو الأمر الذي سوف أفعله ولن يكون ذلك مفيدًا لعلاقتنا، ولذا فإنني آمل أن تبدأي بتحمل المسئولية عن نفسك، وأن تجدي لنفسك سبيلًا يمنعك من الانهيار حين تشعرين بالغضب".

موقف كهذا قد ينتج عنه إحدى نتيجتين. إن كان الشخص ذكيًّا بالقدر الكافي

لتلقي الرسالة على نحو جَدِّي فسوف ترى تغييرًا للأفضل، ومن ناحية أخرى قد يرفض الشخص التغيير، بل ربما يُصعد من سلوكه المَرَضي وفي هذه الحالة قد تصل لقرار مفاده أن العلاقة لم تعد تستحق الإبقاء عليها.

قد يبدو لك هذا دواءً قويًا وليس شيئًا يتوجب عليك قوله يوم ما لأحدهم، إلا أن أصحاب العوز المَرَضي يحتاجون للدواء القوي، أن تكون معوزًا فهذا فعل، والقول المأثور يقول: "الكلمات تكفيها الكلمات، أمَّا الأفعال فليس لها إلا الأفعال المضادة" وهو قول صحيح تمامًا في التعامل مع السلوك السام.

إن كان عليك التعامل مع صاحب عوز مَرَضي، إليك التحذير التالي: العوز المَرَضي الحاد والشديد قد يكون علامة على الإصابة باضطراب الشخصية الحدية، والمصابون بهذا الاضطراب يظهرون كذلك السلوكيات التالية:

- يطلبون أكثر مما ينتحبون.
- يخافون بشدة من الهجر.
- يدورون بين نقيضي تعظيمك ("أنت عصب حياتي") وتهوين قدرك ("أنت أناني، تمامًا ككل الناس").
- ليس لديهم جوهر شخصية ويبدون خاوين لأنهم خاوون بالفعل، ولملء خواء شخصيتهم فإنهم يتشبثون بمن يجدونه الأقرب.
- يتصرفون بتهور. فمثلًا، يسعون لممارسات غير آمنة أو يقودون السيارة بسرعة شديدة.
- تحولاتهم المزاجية شديدة الحدة وغالبًا ما ينفجرون غضبًا ويهددون بالانتحار.
- ربما يتصرفون من منطلق جنون الارتياب ("أنت تتصرف كما لو كنت مهتمًا، لكنك في الحقيقة موجود لأذيتي").

إذا تعاملت مع شخص يتصرف على هذا النحو، فأنت في مشكلة حقيقية وأكثر خياراتك أمانًا إن لم تكن قد تعمقت في العلاقة ولم تكن مهمة لك، هو أن تهرب لكن بحذر لأن من يعانون اضطراب الشخصية الحدية قد يتطورون إلى حالة المطاردة.

خلل الشخصية الحدية يمكن علاجه، لكن حتى المختصين يجدون صعوبة في التعامل مع المصابين به، فإن حاولت بنفسك إنقاذ شخص يعاني هذا الاضطراب فستهلكان معًا.

■ المتنمرون

في مساري المهني أقابل المتمرين طوال الوقت، لكن أحدًا لم يجرب أن يتنمر عليَّ تقريبًا أبدًا إلا أن آخر محاولة لذلك كانت لافتة.

كنت في جلسة محاكمة " جيه. سيمبسون" في اتهامه بالقتل، أشاهد الإجراءات في عريضة الادعاء، وأراد المحامون مني تقديم اقتراحات (والتي غالبًا ما كانوا يهملونها... لكن تلك قصة أخرى).

فجأة، وفي مرحلة ما من المحاكمة سأل محامي الدفاع سيئ الصيت "إف. لي بيلي"، "مارك فورمان" - ضابط التحقيق الخاضع للاستجواب من قبل الدفاع - إن كان يعرفني. بإشارة "بيلي" لي في قاعة المحكمة، وكان يلمح زورًا إلى أنني قد قمت بتدريب "فورمان" على شهادته، وعلى الفور وجدتني في بؤرة الضوء وعلى التليفزيون الوطني.

لاحقًا وفي اجتماع لمحامي الادعاء معي، حاول "بيلي" توجيه الاتهام ذاته في وجهي، لكن لديَّ بعض المعرفة بالتعامل مع الناس من أمثال "بيلي"، ولذلك لم أفعل ما توقعه "بيلي".

وعلى مدار دقائق ظل "بيلي" يقول أقوالًا من قبيل: "دكتور جولستون، لسنا ندري بالضبط سبب وجودك هنا، لكننا نعلم أنك تواجدت في معظم جلسات المحاكمة". خلال حديثه كنت أنظر له في عينيه بشكل مباشر، وبدلًا من قول أو فعل أي شيء، كنت فقط أرمش بعيني كل حين.

وفي النهاية نظر لي أحد المحامين، وقال: "مارك، أنت لم تقل أي شيء". عندها قلت: "هو لم يسأل أي سؤال" ثم عدت للنظر مجددًا في عيني "بيلي" وقد جفل قليلًا.

ثم سأل "بيلي" عما إذا كنت قد قمت بغسيل مخ أو تخدير ما لـ "فورمان" أو فعلت فعلًا ما في إعداده للإدلاء بشهادته، وتذكرت حين ضغط على "فورمان" في هذا الأمر خلال استجوابه له في المحكمة في استجواب "التقي الدائم" الذي لا ينسى، والواضح أن "بيلي" كان يأمل في ترويعي بحيث أتلفظ بكلام أحمق يمكنه ليّه أو تشويهه.

حتى حين تكون بريئًا فإنك قد تشعر بالخوف الشديد حين تستجوب بقسوة من قبل "إف. لي بيلي" لكنني كنت أفهم لعبته: فقد كان هدفه نزع سلاحي وإحباطي ثم إغضابي حتى أفقد اتزاني.

ولذا فإنه حين سألني عما إن كنت قد غسلت دماغ "فورمان" - وهو سؤال يثير الحنق - فإنني انتظرت مسافة سبع عدات ثم تنحنحت، في تلك اللحظة كان كل من بالغرفة في قمة إثارتهم لكي يعرفوا ما سأقوله، ثم عددت سبعًا أخرى ثم قلت لـ "بيلي": "عفوًا سيد بيلي؛ لقد كنت شاردًا طوال الدقائق الماضية، هلا أعدت كلامك؟".

كان مصعوقًا بالقطع. فكيف أجرؤ على جعل المحامي الأكثر تخويفًا في العالم يصل لمرحلة من الملل قد يتشتت معها؟ تراجع الرجل بعد ذلك ما يثبت أنك إن لم تلعب لعبة من يقوم بإرهابك، فإنه في العادة لا يجد خطة بديلة.

الدرس هنا بسيط: يتبعك المتنمرون لأنهم يعتقدون أنك فريسة سهلة، ولو امتنعت عن اتباع النسق المعتاد، فإنهم عادة ما يستسلمون ويأخذون في البحث عن هدف أسهل.

وبالطبع لا تجد أحيانًا السبل المناسبة للوقوف أمام شخص متنمر، فمثلًا إن كنت بحاجة ماسة لوظيفتك الحالية وتعلم أن لدى رئيسك السلطة المطلقة في تشغيلك أو فصلك، فإن خياراتك الفعلية لا تتجاوز خفض الجناح له، وتقليل التواصل معه، والبحث عن بيئة عمل أقل سُمية من هذه، لكنك حتى في هذا الوضع تكون هدفًا أبعد لتنمره إن توقفت عن إبداء الضعف.

وحين يحاول أحد المتنمرين إرهابك بالهجوم اللفظي عليك، فعليك بفعل هذا: انظر في عينيه وتصرف بأدب لكن بإبداء قدر طفيف من الملل، كما لو أن عقلك في اتجاه آخر، دع لغة جسدك تنقل ذات الرسالة: قف معتدلًا، استرخ، أمل رأسك وكأنك تستمع لكن ليس تمامًا، دع ذراعيك معلقتين في الهواء في لا مبالاة بدلًا من عقدهما في وضع دفاعي على صدرك، غالبًا ما تُشعِر هذه الوضعية الشخص المتنمر بالقلق أو ربما بالحمق وتدفعه للتراجع.

إن كنت في وضع يسمح ببعض المخاطرة، فإن خيارات أخرى يمكن إضافتها في التعامل مع المتنمرين، وطريقتي المفضلة والتي تنزع عن المتنمرين قوتهم بشكل كامل هي أن ترد الهجوم بعقف، فالمتنمر ينهج منهجه هذا لأنه يفلت به، لكن

معظمهــم يدركون في مكنون صدورهم أن هذه إستراتيجية تعامل ليست بالمثالية، وأحيانًا يكونون بحاجة لمن يقول لهم ذلك في وجوههم.

قلت بحزم واضح: "أكثر ما يسعدني الآن هو أنني لا أعمل لديك".

فـرد رفيـق العَشاء في دهشة: "مـاذا؟!". كنت قد قابلت "فرانـك" للتو البالغ من العمـر ٤٣ عامًا والـذي يعمل نائب الرئيـس الأول لقسم المبيعات بشركـة تحقق نموًا مضطـردًا، والذي أصدر لتـوه تعليقًا مذلًا، محرجًا للنادلة بقاعـة بولو لاونج الشهيرة بفندق بيفرلي هيلز. لم تقدم "النادلة" على أكثر من ابتسامة على غير ارتياح، بعدها نظرت لي نظرة خاطفة كما لو كانت تسأل: "مَنْ صديقك الحيواني هذا؟!".

نظـرت إلى "فرانك" مباشرة وقلت له: "نعم ما كنت لأرغب في العمل معك لأنني كنت أخاف بشدة أن أخبرك بخطأ وقع مني، ذلك لأن لديك القدرة على ازدراء يرقى إلى سوء المعاملة، الحياة أقصر من أن تقضيها في سماع حماقات من متنمر مثلك".

تدلـى فكه فـي ذهول ونظر إليَّ في ارتيـاب وقال: "لم يتحدث إلـيَّ أحد على هذا النحو من قبل".

ولمـا كنت أنـا من يتنمر عليـه الآن قلت له: "حسنًـا، ربما يتطلـب الأمر شخصًا متنمرًا حتى يعرف المتنمر نفسه. لكن الأهم، أليس هذا كلامًا حقيقيًّا؟".

فقـال معترفًـا: "بـل حقيقي تمامًـا. لقـد كلفني أسلوبـي هذا زواجـي، وعلاقتي بـأولادي، ووظيفتـي". ثم مـال نحوي كما لـو كان يخشى من أن يسمعـه أحدهم وقال هامسًا: "هل لذلك علاج؟".

فـرددت على الفور: "إن هذه حالة أقـرب للإدمان، وأفضل ما يمكن أن تصل إليه أن تصبح متنمرًا في حالة إقلاع، عليك أن تعمل على نفسك كل يوم وإلا فسوف تنتكس حالتـك، لكن الأمر يستحق المحاولة لأنـك بالنهاية سوف تجد حياتك أقل حدة وأكثر أصدقـاء، ولـن يضطر النـاس للكـذب في جنازتك لاختلاق صفـات طيبة فيك، سوف تحقق أكثر مما كنت تظنه ممكنًا".

فضحك وقال: "هل يمكنك مساعدتي؟".

فكـرت قليلًا ثم قلت: "أحاول أن أكتشف ما إن كان التنمر أمرًا أصيلًا فيك أم لا، إن كنـت تسعد بالطغيـان على النـاس خاصة أولئك الذيـن لا يمكنهم الرد عليك كهذه النـادلـة، فليس بإمكاني مساعدتك. هـذا لأنك بالفعل تكون قد أخذت من الحياة أكثر مما تستحق، فضلًا عن ذلك سوف أساعد كل شخص تتنمر عليه في أن يضربك، لكن إن كنـت تتنمـر لأن ذلك هو الأسلوب الذي تقضي به الأمور ولا تعرف ما هو أفضل من ذلك، فهناك إذن إمكانية للمساعدة ويمكنني العمل معك".

عند ذلك الحد توقفت لأرى ما سيفعله، وقد منحني فرصة علاجه.

مثل هذا الرجل، هناك الكثير من المتنمرين الذين اعتادوا الانبطاح والخوف من ضحاياهم - ويشعرون بالازدراء الشديد حين يحصل ذلك - حتى إنهم يصدمون بشدة حين يرد عليهم أحد هجومهم. إنها خطوة تنطوي على مخاطرة عالية، لكن العائد قد يكون عظيمًا، لكن لا تجرب هذه الطريقة إلا إذا كنت مستعدًا لفقدان عميل أو أحد المعارف ولديك إستراتيجية خروج تطمئن إليها.

■ محبو الأخذ

أنت تعرف أمثال هؤلاء. إنهم أولئك الذين يلحون عليك في كل يوم من أجل معروف تفعله له ("هل يمكنك تلقي المكالمات نيابة عني؟"، "هل تأخذ أولادي لتدريب الكرة؟"، "هلا دفعت حساب الغداء؟"). لكن العجيب أنهم لا ينفقون أي وقت أو جهد لمساعدتك في المقابل.

هؤلاء الناس لن يفسدوا حياتك على الأرجح، لكنهم قد يفسدون عليك يومك ويجعلونك تبدو بمظهر الشخص غير المنتج (لأنك تقوم بعملهم نيابة عنهم) ويولدون فيك شعورًا بالسخط، ويهدرون الوقت في غير الأمور التي تريد أنت فعلها.

تحاشاهم بقدر استطاعتك، لكن إن لم تستطع، حاول تحييدهم. لكن كيف؟ تلك أسهل حيلة في هذا الكتاب. في المرة التالية التي يسألك فيها أحد هؤلاء معروفًا، اتبع السيناريو التالي:

> **محب الأخذ:** مرحبًا، هل لك أن تقوم بعمل الرسوم الخاصة بعرض الباور بوينت الخاص بي؟ أعرف أنه أنا من يجب عليه القيام بها، لكني غارق لأذني في العمل.
>
> **أنت:** بالتأكيد، لا مشكلة! ويمكنك أنت مساعدتي في تولي مسئولية التوجيه الداخلي يوم الخميس القادم.
>
> **محب الأخذ:** أهاااا...
>
> **أنت:** حسبت أنك لا تمانع برد المعروف لي، أليس كذلك؟
>
> **محب الأخذ:** أهاااا...

افعل ذلك مرة أو اثنتين ولا تتنازل عن مبدأ تبادل الخدمات، وسوف ينتقل الشخص المحب للأخذ إلى فريسة أسهل، كذلك حدد مسبقًا محبي الأخذ فيمن

حولك وكن مستعدًا دائمًا بأحد الطلبات الجاهزة لتطلبها منهم، إنها طريقة رائعة لأنك لا تقول "لا" ولا تغضب ولا تمنح الشخص أي سبب لتصور الإساءة، وبذلك لا تصنع لنفسك أعداءً، أنت فقط تدفع الشخص للبحث عن ضحية أخرى.

■ النرجسيون

ليست مهمة هؤلاء أن يجرحوك، لكنهم كذلك لا يبالون بك على الإطلاق إلا باعتبارك متفرجًا على روعتهم. ولا يعكس النرجسيون مشاعرك وعواطفك؛ لأنهم مشغولون جدًّا بقول: "مرآة، مرآة على الحائط – من أكثرنا جمالًا؟". ثم يجيبون على أنفسهم: "أنا الأجمل!". أحد أصدقائي – "إدوارد هولاندر" – يُسمي هؤلاء "المستمنون ذهنيًّا" لأنهم يريدون فقط ترضية أنفسهم.

إن شعار النرجسي هو: "إذن... نكتفي منك بهذا القدر". (حتى لو لم تكن قد فتحت فمك بعد!). النرجسيون دائمًا على المسرح المركزي، ويتوقعون منك أن تبقى دائمًا على الجانب منشغلًا بالتصفيق لهم، سوف يقاطعونك وأنت تحكي قصصك، ويتجاهلون نجاحاتك بينما يطنطنون بنجاحاتهم، ويتوقعون منك التعامل مع مشكلاتهم بقدر هائل من الأهمية مقارنة بما يرونه مشكلاتك التافهة.

لكن النرجسيين (بخلاف المرضى النفسيين الذين سآتي على ذكرهم) ليسوا بالضرورة أشخاصًا سيئين تمامًا، هم على الأغلب أشخاص مدللون ليس إلا، بل إنك قد لا تجد ضيرًا من العمل معهم، إن استطعت فهم سلوكهم. فمثلًا: إن كان شريك أعمالك نرجسيًّا، فرتب توقعاتك بحيث لا تتوقع أبدًا من ذلك الشخص أن يفعل شيئًا ليس في قمة اهتماماته، وبهذه الطريقة لن تشعر بالصدمة حين يتصرف بطريقة نرجسية، وستبقى قادرًا على الاحتفاظ بفكرتك السديدة عن نفسك.

كيف يمكنك أن تحدد إن كنت تتعامل مع شخص نرجسي؟ قم بأداء استبيان النرجسية التالي؛ مُقيِّمًا الشخص بدرجة من ٣ (بحيث ١ = نادرًا، ٢ = أحيانًا، ٣ = بشكل متكرر):

- ما معدل رغبته في أن يكون على صواب بأية حال؟
- ما معدل تصرفه بنفاد صبر معك من دون سبب وجيه؟

- ما معدّل مقاطعته لك في وسط حديثك، ثم يستاء إن أنت قاطعته؟
- ما معدل تطلع ذلك الشخص لأن تترك ما تفكر به أيًّا كان وتنصت فحسب لما يقول، وهل يعتبر من الإساءة أن تتوقع منه المثل؟
- كم مرة يتحدث فيها أكثر مما يستمع؟
- ما معدل قوله: "نعم، لكن" أو "هذا ليس صحيحًا" أو "كلا" أو "مع ذلك" أو "مشكلتك هي"؟
- ما معدل مقاومة ذلك الشخص وسخطه بخصوص شأن يهمك لمجرد أنه غير ملائم؟
- ما معدل توقع ذلك الشخص منك أن تفعل وأنت مبتهج شيئًا ما مع كونه غير ملائم؟
- ما معدل توقع ذلك الشخص لقبولك بسلوك كان هو ليرفض القبول به منك؟
- ما معدل فشل ذلك الشخص في قول: "شكرًا لك" أو "أنا آسف" أو "تهانينا" أو "المعذرة" حين يتطلب الأمر ذلك؟

لحساب درجة هذا الاستبيان، قم بجمع التقديرات:

١٠ - ١٦ = الشخص متعاون.

١٧ - ٢٣ = الشخص جدلي.

٢٤ - ٣٠ = الشخص نرجسي.

إن لم تكن قادرًا على تغيير شخص نرجسي، فهل يجب عليك التواصل معه أم البعد عنه؟ الأمر متوقف على هذا؛ لأن النرجسي قد يكون شريكًا مثيرًا سواء في العمل أو الحياة الشخصية، السياسيون في معظمهم نرجسيون (فمن غيرهم قد يضحي بعائلته في شيء كهذا؟). وكذلك معظم الممثلين وكثير من المحامين والرؤساء التنفيذيين.

النرجسيون غالبًا ما يكون وجودهم في حياتك نجاحًا كبيرًا، والمسايرة كذلك قد تكون تجربة صعبة، فأحيانًا تعلو بك وأحيانا تذلك (كما رأت زوجة "إليوت سبيتزر" حين هوى من عليائه). الأمر لك لكن لا تتوقع علاقة متكافئة إن قررت الاستمرار فيها.

■ المضطربون عقليًا

قبل سنوات أرسل الباحث "روبرت هير" ورقة بحثية لمجلة علمية، فتلقى ردًا غاية في الغرابة، الورقة التي وضعها "هير" وتلاميذه احتوت صورًا لرسم كهربائي لأدمغة (رسمًا لتعقب موجات الدماغ) رجال بالغين يؤدون مهام لغوية بسيطة، فقرر رئيس تحرير الجريدة رفض الورقة بشكل فوري قائلًا إن صور الرسم الكهربائي لا يمكن أن تكون لأشخاص حقيقيين.

من جهة، كان المحرر محقًا فصور الأشعة كانت لأشخاص مضطربين عقليًا: وهم أناس قساة باردون يبدو وكأنهم يفتقدون بعض العناصر الأساسية التي تجعلهم بشرًا، وهؤلاء الناس يختلفون عنا بيولوجيًا، ويختلفون كذلك عاطفيًا.

من بين كل مائة شخص تقريبًا هناك شخص واحد مضطرب عقليًا، ومعظم هؤلاء خارج قضبان السجون، والحقيقة أن السمات الأساسية للشخص المضطرب عقليًا التقليدي – البرود، فقدان التعاطف، الانشغال بالذات، القسوة – وهي صفات تجعل البعض منهم قادة أعمال هم الأكثر ثراءً في العالم، لكن غير اللامعين منهم ينتهي بهم المقام في السجن، والأذكياء منهم قد ينتهي بهم المقام رؤساء تنفيذين للشركات، وهم كذلك مندفعون وجذابون بشكل ظاهري، ولذا فإن كثيرًا منهم ينجحون في الأمور الرومانسية ومعظمهم رجال، لكن البعض منهم أكثر نساء الأرض برودًا.

أغلب الظن أنك سوف تصادف واحدًا من هؤلاء لمرة في حياتك، فإن حصل، اتبع القاعدة التالية: ابتعد. اذهب. اجر. أطلق لساقيك الريح كيلا تفر بك من هذا الفخ، إن تطلب الأمر؛ لأن أولئك الناس سوف يخربون وضعك المالي، ويصدمونك عاطفيًا، ويدمرون حياتك إن كان ذلك يفيدهم، ولن يلتفتوا لك أبدًا.

معظم الناس يخطئون بمحاولة التعامل المنطقي مع الأشخاص المضطربين عقليًا أو الضرب على أوتارهم الحساسة، ليس باستطاعتك التواصل العاطفي مع هؤلاء الأشخاص، ولا يمكنك السيطرة عليهم أو دفعهم للشعور بالأسف لأجلك أو ترغيبهم في مساعدتك على أي نحو، وقد يدعون الاهتمام بك (الحقيقة أنهم بارعون جدًا في التلاعب عاطفيًا بالناس) لكنهم لا يبالون حقًا، ويعرفون غالبًا كيف ينخفضون بخلل استقبال الخلايا العاكسة وقد يسحرونك، لكن ليس ذلك إلا للتلاعب بك.

فكيف تستطيع معرفة الشخص المضطرب عقليًا؟ الأمر أصعب مما تتصور، لكن إليك بعض الإشارات: إنهم يتلاعبون بالناس كقطع شطرنج، دون اعتبار لما قد يسببه ذلك من ألم، هم باحثون عن النشوة المتوحشة، يسهل عليهم الكذب ولا يبالون إن اكتشف كذبهم، أصحاب لسان طلق، أصحاب حضور، وجذابون، يسعون للسلطة ويفعلون كل ما قد يتطلبه ذلك، يستخدمون الناس لأغراض شخصية أو مالية ثم يهملونهم.

أكرر: لا تخطئ بالاعتقاد أنك قادر على التعامل مع هؤلاء الناس، إن حرفتي هي تحقيق التواصل مع الناس، وأنا ماهر للغاية في خلق هذه الصلة - لكن أيًا من الطرق التي أعلمك إياها في هذا الكتاب لا يمكن أن تنجح مع الشخص المضطرب عقليًا - ببساطة يفتقد هؤلاء الأشخاص الآليات العصبية الكفيلة بالاستجابة لك بطريقة أخلاقية متبادلة. اعتبر الشخص المضطرب عقليًا حيوانًا شاذًا لكنه قاتل - كالعقرب مثلًا - فابتعد عنه وافعل ذلك حتى لو خسرت المال أو خسرت ترقية أو وظيفة، مهما كانت التكلفة فإن ما سوف تتكبده إن ارتبطت بشخص كهذا سيكون أعلى بكثير.

■ اختبار المرآة: مَنْ هو المشكلة؟

أنماط الشخصيات التي تحدثت عنها هنا هي بعض النوعيات السامة التي ستقابلها في حياتك، وهناك غيرهم كثيرين لكن معظم هؤلاء يسهل التواصل معهم وكذلك يسهل تغييرهم (وكذلك يسهل تجنبهم، إن كنت ذكيًا). في الفصول التالية، سوف تجد طرقًا لتحييدهم أو التخلص منهم أو حتى تحويلهم إلى عوامل مساعدة.

لكن حين تقابل أحد هذه الأنماط السامة من الناس وبدأت في تحليل مشكلاته، ضع دائمًا في اعتبارك أمرًا واحدًا، هل يحتمل - مجرد احتمال - أن تكون *أنت* المشكلة؟

فمثلًا: إن كنت رجلًا تظن أن كل فتاة تتعامل معها مجنونة، فأنت بحاجة للبحث في المرآة عن مصدر المشكلة، ربما كان السبب أنك تتعامل مع نساء فاشلات لا تجد معهن إلَّا العلاقات التعيسة، ومن جانب آخر أنك ربما تعزو مشكلاتك الخاصة إلى من تتعامل معهن من فتيات، ربما تجدهن في حالة غضب هيستيري دافعه أنك

تميل عادة لتجاهلهن، واتكاليات وشكايات لأنك دائمًا ما تقطع وعودًا لا تفي بها، مرتابات لأنك غير صادق أو مرواغ، أو أنهن غير مستقرات لأنك بالمقابل تميل للسيطرة والهجر. (كيف تعرف؟ أفضل طريقة للتأكد من ذلك أن تجد كل هؤلاء النسوة المجانين قد عشن حياة زوجية سعيدة طويلة الأمد عقب انفصالهن عنك بقليل، فإن كن كذلك فهذا دليل واضح).

حين تنظر للمرآة تلك النظرة الجادة، فمن المحتمل أن تدرك أنك أنت من يعاني بعض الجنون، لكن لا تقلق نحن جميعًا نخفق في جوانب عديدة، وما يصنع الفارق بين الأشخاص الطبيعيين وأولئك السامين هي القدرة على مواجهة الإخفاقات والتعلم منها، واسمع من خبير.

كنت أقود السيارة لمنزلي وأنا غاضب. فقبل سبع دقائق اتصلت زوجتي بي، قاطعتني وأنا في قلب جلسة علاج نفسي مع مريض شديد الاضطراب، في مثل هذه الجلسات يكون تركيزي شديدًا، وقد حذرتها عدة مرات منّ ألا تتصل بي في تلك الأوقات. (يبدو أنها الأوقات التي لا أستمع فيها إلا لمن يدفع).

التقطت السماعة وأنا أقرب لليقين من أنها زوجتي وقلت: "ماذا؟". (وكأنني أقول: "لماذا تتصلين بي الآن؟"). ما شعرت به في صوتها أنها لا تبالي بمقاطعتها لي بالاتصال.

لكن في اللحظة التالية قالت بلهجة متوسلة: "أرجوك لا تغضب مني، فأنا ملقاة على أرضية الحمام لا أستطيع التحرك". على الفور أدركت أن برأسها أمرًا أكبر شغلها عن الخوف من رد فعلي لقدَ كانت في حالة رعب.

فقلت لها بصوت حاسم مسئول: "سأغادر على الفور!". اعتذرت لمريضي قائلًا له: "لدي وضع عائلي طارئ وسيكون علينا متابعة جلستنا في وقت آخر"، ركبت سيارتي واتصلت بالطوارئ، فوضعت على الانتظار.

خلال قيادتي للسيارة، كان الإحباط الذي شعرت به حيال موظف هاتف الطوارئ مجرد قشرة رقيقة تغطي قدرًا هائلاً من الغضب الذي أشعر به حيال نفسي - كيف أكون على هذا النحو من النفاق؟ - كوني أوصلت لزوجتي أنه لا ينبغي لها أن تتصل بي في موقف كهذا، ومن وراء غضبي وإحباطي كان خوفي مما قد يقع.

حين وصلت إلى المنزل صعدت السلم عَدوًا ودخلت الحمام؛ حيث وجدت زوجتي التي بادرتني بالقول: "أشكرك على قدومك أرجوك لا تغضب مني".

حسب تقديري أنا لم أكن أبدًا صاحب معاملة سيئة، لكن الحدود الصارمة التي وضعتها فيما يخص الاتصال خلال العمل تجاوزت حدها إلى سوء المعاملة أو على الأقل إلى الفشل المريع في القيام بدوري في حماية مَنْ أحب.

قلت لها: "لا تقلقي سيكون كل شيء على ما يرام لا تعتذري"، وجعلت أسأل نفسي أي زوج أناني فاشل أنا حتى أجعل زوجتي في هذا الخوف من الاتصال بي وهي في وضع يهدد حياتها.

وبالمناسبة، اتضح أن ما تعانيه زوجتي هو تمزق في كيس المبيض وقد انتهى الأمر بسلام، لكني أدركت حينها أن زوجتي وأولادي هم من يستحقون الميزة التي أخص بها مرضاي بأن يقاطعونني في كل زمان، وأي مكان إن كانوا في وضع صعب.

هل كنت أحمق حين حرمتهم هذا الامتياز؟ نعم. هل كان سلوكي ضارًا؟ نعم.

لكن كما قلت كلنا نخطئ، فإن ضبطت نفسك ترتكب سلوكًا ضارًا كهذا، فاحرص على ألا تقع في هذا الخطأ أبدًا مرة أخرى، في حالتي كانت الرسالة واضحة: أيها الطبيب، عالج نفسك أولًا.

رؤية مفيدة

إن كنت تتردد في قول "لا" فربما تكون مصابًا باضطراب عصبي، لكن إن كنت تخاف فعلًا من قول "لا" فالأرجح أنك تتعامل مع شخص سام التأثير، وإن كان أحد يتلاقى قول "لا" معك دائمًا فإن ذلك الشخص السام قد يكون أنت.

خطوة عملية

ضع قائمة بأسماء الأشخاص الذين لهم دور حيوي في حياتك، وبجوار كل اسم أجب عن الأسئلة التالية: هل يمكنني التعويل على ذلك الشخص في تقديم عون مادي لي؟ دعم عاطفي؟ هل هو متحفز ومستعد لمد يد العون حين أكون في ورطة؟ إن كثرت اللاءات في إجاباتك ففكر بتوقع المزيد من ذلك الشخص أو أخرجه من حياتك.

والآن إلى الجزء الأصعب: ضع قائمة بالأشخاص الذين يعولون عليك وأجب عن الأسئلة ذاتها: هل تقدم لهم المساعدة العملية؟ الدعم العاطفي؟ الدعم المالي؟ هل أنت متحفز ومستعد لتقديم العون في حال وقوعهم بورطة؟ إن كنت صادقًا فربما تصدر عنك بعض الإجابات التي تُشعرك بالخزي، فإن كنت كذلك فخذ ما يجب عليك من خطوات لتكون شخصًا إيجابيًا ولست شخصًا سام التأثير

اثنتا عشرة طريقة سريعة وسهلة لتحقيق القبول والصلة مع الآخر

الآن وبعد أن تعلمت القواعد الأساسية للوصول إلى الناس، فقد أصبحت مستعدًّا لتسليح نفسك بالأدوات الفعالة لترقية الناس عبر دائرة الإقناع.

الأساليب التالية لا تستغرق أكثر من دقائق معدودة، لكنها قد تغير مسار مشروع عملي أو عملية بيع أو علاقة إنسانية أو حتى مسار حياتك، أضف هذه الأساليب لترسانة أدوات تواصلك وسوف تتمكن من التواصل مع أشخاص ما كنت تعتقد أبدًا أن تتواصل معهم.

لقد حددت النقاط الرئيسية في دائرة الإقناع والتي يكون التدخل عندها أكثر تأثيرًا في الغالب، لكنها نقاط شديدة المرونة، فاستخدمها في أي وقت وأي موقف، وحين يكون هدفك إقناع شخص ما بفعل "المستحيل".



سؤال الاستحالة

الفائدة: انتقل بالشخص من وضع الاستماع إلى حال التدبر.

من قول "نعم... لكن" إلى قول "نعم!"

معظم الأشياء التي استحقت فعلها في هذا العالم،

أعلنت كمستحيلات قبل أن يتم القيام بها فعلًا.

– لويس دي. برانديس؛

عضو المحكمة الأمريكية العليا خلال القرن العشرين

الطيور تطير لكن البشر لا يمكنهم الطيران. ولا يمكنك أن تسجل أسطوانة موسيقية، لا يمكنك أن تسوق حجر على أنه حيوان أليف، وبالطبع لا يمكنك أن تصبح مليونيرًا ببيع الكتب عبر الإنترنت.

لكن لماذا؟ لأن الكل يقول ذلك... أو على الأقل اعتاد الكل على قول ذلك، كان ذلك بالطبع قبل أن يقوم أحدهم بفعل تلك الأشياء للمرة الأولى.

إن كنت أنت ذلك الشخص – "توماس أديسون"، أو "ويلبر رايت"، أو "جاري دال" أو "جيف بيزوس" تحاول الانتقال برؤية ما إلى واقع – فإن مشكلتك الكبرى ليست في إدراكك بإمكانية تحقيق هدفك؛ بل في إقناع الآخرين برؤيته ممكنًا، إنها الانتقال بزملاء عملك أو عملائك أو موظفيك أو رئيسك أو مستثمريك أو عائلتك من مرحلة "لا يمكننا فعل هذا" إلى "ربما كان بإمكاننا فعل ذلك" إلى "دعنا نقم بالأمر".

قبل سنوات، علمني "ديف هيبارد" – المؤسس المشارك لشركة دايليكسيز – إحدى أكثر الحيل فاعلية في تحويل وجهة موقف ما إن كنت رهين قوم لا يمكنهم

تجاوز عبارة "لا أستطيع". إنه يسميها سؤال الاستحالة، لكنني أسميها "ركلة التحفيز".

سؤال الاستحالة يصلح مع شخص يتأرجح بين المقاومة والإنصات، لكنه غير جاهز للانتقال إلى حالة التفكر، عادة ما يكون الشخص متأرجحًا بين الخوف (هذه فكرة خطيرة، وسوف تفشل وتفشلني معها) واللامبالاة (هذه فكرة ربما تكون جيدة، لكن يبدو أنها ستحتاج لجهد مني أكثر من اللازم) إن كنت محظوظًا فقد تصادف ومضة اهتمام في موضع ما ("مممممم... هل يمكن لهذا أن ينجح؟ مَن يدري؟"). لكن من دون دفعة لن تتقدم بفكرتك أبدًا، والدفعة القوية تتمثل في سؤال الإمكانية.

وإليك طريقة فعل ذلك:

أنت: ما الشيء الذي يبدو لك مستحيلًا، لكنك إن فعلته زاد من نجاحك على نحو هائل؟

الشخص الآخر: لو أنني استطعت فعل كذا ____________، لكن ذلك مستحيل.

أنت: حسنًا، كيف يصبح ممكنًا؟

هكذا إذن مجرد سؤالين سريعين: "ما الشيء الذي يعتبر فعله مستحيلًا؟" و"ما الذي يجعله أمرًا ممكنًا؟".

ما مكمن القوة الكبيرة في هذين السؤالين؟ إنهما ينتقلان بالشخص من موقف دفاعي مغلق أو أناني مختلق للأعذار إلى توجه آخر منفتح متدبر، وتدفع الشخص لتصور رؤيتك وكأنها واقع والتعاون بالتفكير على نحو إستراتيجي للوصول إلى ذلك الواقع.

حين تسأل الناس أن يخبرونك بشيء يرونه مستحيلًا، فأنت بالأساس تدفعهم لقول شيء إيجابي: "أعتقد أن هذا مستحيل". والتفكير والقول يتحولان بعقلك نحو خطوة إيجابية (موافقة) باتجاهك، وبمجرد أن يصلا إلى حالة المفاضلة بين "نعم" و"لا" أو "نعم ولكن" وتوافقهم أنت مع إضافة سؤال التحول - "وما الذي يجعله ممكنًا؟" - فإنهم يتخذون وضعية التعاون.

هذه الطريقة قريبة الشبه بحيلة الفنون القتالية التي تستخدم حركة الخصم الهجومية في الإخلال بتوازنه بدلًا من أن يرد بالهجوم، وهي تنجح لأنك بدلًا من

مقاومة الحركة فإنك تعكس الوضع وتتلقاها مما يفقده توازنه، وبمجرد حصول ذلك يتحول الشخص من المقاومة أو التفكير إلى التدبر، وتحوز أنت القدرة على الجذب.

هذا لا يعني أن الشخص سوف يقبل على الفور، أحيانًا يكون الرد الأول انتقاديًا أو عدائيًا: "حسنًا، أعطني مليون دولار وطاقم عاملين مكونًا من ٨٠ شخصًا ساعتها يمكنني القول إن هذا الموعد النهائي ممكن". لكن انتظر هادئًا وسوف يقلب الرجل السؤال الذي طرحته في عقله ويجد نفسه منجذبًا نحو طرح إجابة، إن طرحك للسؤال خلق ما يشبه الحكة الذهنية التي تحتاج لمن يحكها، والطريقة الوحيدة لذلك هي بالإجابة عن ذلك السؤال، وحين تحصل على الإجابة تكون قد وصلت لهدفك.

منذ سنوات عدة، استخدمت سؤال الاستحالة مع منتج فقرة على البرنامج التليفزيوني *The View*. قام بعمل قدير وكفء في إعدادي للفقرة التي سأظهر فيها بصفتي الضيف الخبير، وقد حدثني عن حلمه في أن يصبح منتجًا منفذًا، كان ذكيًا ومبدعًا وموهوبًا، لكني رأيت أنه ما زال محشورًا في مرحلة "لا أستطيع" كما في قوله: "لا أستطيع فعل ما أريد لأن المنافسة وأسم[illegible] ومجال العمل شديد القسوة وليست لديّ القوة اللازمة".

فسألته: "ما الشيء المستحيل بالنسبة لك، لكن إن فعلته كان كفيلًا بتسريع حصول أمنيتك المهنية لتصبح مديرًا تنفيذيًا؟".

كان مترددًا في البداية، لكنه أجاب بعد تردده قائلًا: "لو استطعت أن أجد مكان تشاندرا ليفي (كان ذلك قبل أن يعثر عليها ميتة في واشنطن العاصمة) وترتيب لقاء حصري مع باربرا والترز، سيضعني ذلك على الواجهة وسيساعدني كثيرًا في التقدم نحو الوصول إلى ما أريد".

فرددت قائلاً: "وحتى لو لم تفعل ذلك، لو استطعت ترتيب اللقاء الحصري الذي ترغب فيه مع باربرا مع شخصية أخرى مطلوبة جدًا، فإن ذلك يفي بالغرض، صحيح؟".

فرد وهو يغادر غرفة الانتظار: "صحيح"، ثم توقف وعاد وقال لي: "إنني أعمل في هذا المجال منذ عشر سنوات ولم يسألني أحدهم سؤالًا نافعًا مثل هذا قط، شكرًا لك". من دون ترتيب، لقد نجحتُ كذلك في تحقيق المستحيل بالنسبة لي،

أن أكـون الشخـص اللافت بالنسبـة لمنتج تليفزيوني لا بد من أنـه يعمل مع مئات الضيوف من أمثالي في كل عام.

كيـف يمكنك استخدام سؤال الاستحالة في حياتـك؟ إن القوة في هذا السؤال تكمـن في المرونة: إنه يصلح في أي موقف، عملي أو شخصي؛ حيث يكون التحسن ضروريًّا لكن الناس تقول "لا أستطيع"، وإليك مثالين سريعين:

الأول: سؤال الاستحالة في المبيعات

مديـر المبيعات: مـا الشيء الذي تراه فعلك له مستحيلًا، لكنك إن استطعت فعله، لزاد من مبيعاتك على نحو هائل؟

موظـف المبيعـات: لو استطعت جذب شركة كذا لتجريب نظـام إدارة الرواتب الخاص بنـا، والذي يعد أفضل بكثير من النظام الذي يستخدمونـه الآن، فهذا كفيل بالانتقال بنا إلى مستوى آخر من خدمة العملاء.

مدير المبيعات: حسنًا، ما الذي يجعل هذا أمرًا ممكنًا؟

موظـف المبيعـات: ماذا لـو استطـاع المديـر التنفيذي لدينـا التحدث إلـى مديرهم التنفيذي، طالمـا أنهم في المستوى الوظيفي ذاته؟ ذاته وبالفعل... ربما أمكن لمدير التسويـق عندنا دعوة بعض المديرين التنفيذيـن لشركات أخرى للقـاء، لقاء مثمر يمكن لمديرنا التنفيذي استضافته.

مدير المبيعات: إمممم، ليست فكرة سيئة. لن تكون سهلة، لكنها ليست مستحيلة.

الثاني: سؤال الاستحالة في خدمة العملاء

المدير الأول لقسم خدمة العملاء في شركة تعمل في بيع برمجيات الأعمال: ما الشيء الذي تـراه فعلك له مستحيلًا، لكنك إن استطعت فعله، لزاد بشدة من مستوى رضا العملاء عن منتجاتنا؟

عضو فريق خدمة العملاء: أن تكون قادرًا على قراءة ما في رأس العميل وتوقع المشكلات التـي سوف تكـون عقب شراء المنتـج؛ لأنهم سـوف يتحدثون بالسوء عنـا مع كل من يعرفونهم.

كبير المديرين: فما الذي يجعل ذلك ممكنًا؟

عضـو الفريق: ماذا لو طلبنا من العملاء حين يشترون أحد منتاجاتنا إن كان بالإمكان الاتصـال بهم بعد أسبـوع من الشراء للاطمئنان منهم على جودة عمل المنتج ومنحهم

نصائح إضافية حول تعظيم استفادتهم منه؟ بهذه الطريقة نعرف مَنْ مِن العملاء يواجه مشكلات، ومساعدته على الإصلاح.

كبير المديرين: عظيم، لنفعل ذلك.

الأمر بهذه البساطة، وهو فعال في ديناميكية ممكنة: زميل مع زميل، رئيس عمل مع موظف، وحتى موظف مع رئيس، لكن لا تبق السؤال حبيس دُرج مكتبك في العمل؛ لأنه أداة شديدة الفاعلية كذلك في تغيير واقع المنزل.

فمثلًا؛ اسأل زوجتك: "ما الذي يمكننا من قضاء وقت أطول مع الأولاد وتقليل ساعات العمل الإضافي دون مساس بالوضع المالي؟" أو اسأل ولدك المراهق: "ما الذي يمكنك من الشعور بالأمان مع بقائك قادرًا على أداء الكثير من الأمور التي تود فعلها حقًا؟" أو اسأل والدك المسن الذي يعيش معك: "ما الذي قد يقلل شعورك بالتعاسة حيال تخليك عن القيادة؟".

حين تفعل هذا، فإن الأشخاص الذين ستتواصل معهم سوف يحلون مشكلات كنت تظن أن حلها غير ممكن، في الحقيقة لن يصبحوا هم المشكلة بعد ذلك، بل سيكونوا عندئذ جزءًا من الحل، وستبرز الممكنات بلا نهاية أو حد.

رؤية مفيدة

ادع الناس لإخبارك بما يرونه مستحيلًا، وسوف يتخلون عن حذرهم ويفكرون فيما هو ممكن.

خطوة عملية

اسأل شخصًا ما في العمل أو البيت ليحدد لك هدفًا مستحيلًا يود ذلك الشخص لو حققه، وأجب بالقول: "أتفق معك؛ يبدو هدفًا مستحيلًا، فما الذي يجعله ممكنًا؟". ثم ساعد الشخص في إجراء عصف ذهني يخرج بخطوات تحول الهدف إلى حقيقة.



المفارقة السحرية

الفائدة: غَيِّر وضع الشخص الآخر من المقاومة
إلى الاستماع ـ من "لا أحد يفهم"
إلى "لقد فهمت".

قم بما هو غير متوقع، فالمتوقع ممل.
المتوقع باعث على الشرود.
– ستيف شتراوس؛ مؤلف
كتاب *THE SMALL BUSINESS BIBLE*

إن معظم الأعمال السحرية عبارة عن خفة يد، لكن المفارقة السحرية هي حيلة عقل، حين تتصرف وكأنك تحاول تحقيق هدف هو على العكس تمامًا مما تحاول تحقيقه فعلًا، فتلك هي المفارقةَ السحرية، وكما يوحي الاسم فهو سحر شديد الفاعلية.

هذه الطريقة تسمح لك بالتواصل مع الناس في أكثر مراحل دورة التواصل صعوبة: وبدايتها حين تكون بحاجة لتحويل وضع الشخص من حالة المقاومة إلى حالة الاستماع ثم إلى حالة التفكر، وهي خطوة تقليدية أولى في مفاوضات احتجاز الرهائن، وهي كذلك بذات التأثير في أزمات عالم الأعمال.

لتفهم كيفية عمل المفارقة السحرية، تصور السيناريو التالي، أنت مدير "آرت" وهو شخص غير منتج، تعلم أنه يمر بالطلاق من زوجته، وتحاول أنت تقليص حالة تراخيه قدر إمكانك، لكنه الآن ينهار ومشروعك أصبح في خطر نتيجة لذلك، إنك لا تريد فصل "آرت" لأنك تعلم أنه قادر على القيام بالعمل ولا تملك الوقت لتدريب شخص آخر، لكنك بحاجة لتحفيزه بشكل ما أو تحفيز كل من يمر بأزمة.

إليك ما لا يجب أن تفعله إن كنت ذكيًا: لا تذهب إلى "آرت" وتقول له شيئًا من قبيل: "اسمع، أعرف أنك تعاني بعض الصعوبات لكنك بحاجة إلى استجماع قواك، أنت تعرف كيف تؤدي العمل، وأنا أعلم أنك قادر على إنجاز المهمة، عليك فقط أن تضع بعض الأهداف، وأنا واثق من قدرتك على احتواء الأمر في الوقت المتاح، كلنا نعاني الضغوط ونحن نعول عليك".

إن فعلت هذا (كمعظم المديرين)، فأغلب الظن أن "آرت" سوف يتحول إلى وضع دفاعي ويرد بالقول: "نعم... لكن" كما في قوله: "نعم... لكن الوقت ليس كافيًا" أو "نعم... لكن أحدًا لا يمنحني أي دعم". واصل الضغط عليه، وسوف يرتد بشكل أكبر إلى وضعية الدفاع ويثور غاضبًا وربما يستقيل.

وهذا ما لا تحتاجه، وهو أيضًا ما لا يحتاجه "آرت". ولذا وبدلًا من ذلك، افعل آخر ما يتوقعه منك "آرت" تعاطف مع أفكاره السلبية.

فقل مثلًا: "أنا على يقين من أنك الآن تشعر بأن أحدًا لا يشعر بحجم خوفك من الإخفاق في إنجاز المشروع، وأكاد أجزم أيضًا بأنك ساخط بشدة لاعتقادك بأننا نشعر بالخذلان منك، وأكثر من ذلك أنا على يقين من شعورك بأن أحدًا لا يفهم تمامًا حجم الصعوبة التي تواجهها في التعامل مع جميع الأمور الجارية في حياتك".

والآن، شاهد السحر. تعاطفك مع مشاعر "آرت"، سوف يقضي على خلل استقبال الخلايا العصبية العاكسة ويجعله يدرك أنه محل تفهم واتصال منك، وهنا تقع المفارقة الأولى: بقولك الصريح إنك تعلم بأنه يشعر أن أحدًا لا يفهمه، فإنه يدرك بهذا أنك تفهمه فعلًا.

وإليك المفارقة الثانية: حين تفند كل أسباب "آرت" للبقاء في حالة السلبية، سوف يتحول إلى وضع أكثر إيجابية، مبدأيًا سيكون في وضع متناقض على الأغلب، وضع التردد حيث يقول: "نعم إن حالتي بشعة الآن. لكني أعلم أنك بحاجة لأن أقوم بهذا العمل، وسوف أرى إن كان باستطاعتي فعله، لكن لا تتوقع مني معجزات". وبالوصول إلى هذه المرحلة، تكون قد حصلت على الدفعة الأمامية اللازمة لحثه على القيام بقفزة تنتهي بالقبول النهائي: "أعلم أنني تخلفت، لكن باستطاعتي تدبر الأمر، أستطيع بالفعل القيام به لو أنك فقط منحتني بضعة أيام إضافية، فسوف أتمكن من تعويض ما ضاع من وقت".

شلال "نعم"

كيف تنجح آلية المفارقة السحرية بتحريك تيار متدفق من قول "نعم" لدى الشخص الآخر؟ ("نعم، أنت على حق، حياتي كانت فوضى، ولا يمكنني تحملها بعد الآن")، تستطيع التحول به من حالة الرفض إلى حالة الاتفاق، وبمجرد أن تخلق تلك الرابطة، يصبح الشخص مهيئًا على الصعيد العاطفي للتعاون بدلًا من المقاومة. تذكر سيناريو احتجاز الرهائن الوارد في الفصل الأول، وسوف تدرك أن ذلك هو ذات المنهج الذي اتبعه المحقق "كرامر" في نزع فتيل الموقف الذي كان منطويًا على خطر قاتل.

كما فعل "كرامر"، لقد استخدمت المفارقة السحرية لخلق تحولات فورية في التوجهات في مواقف شديدة الخطورة. في مرحلة ما على طريق مساري المهني، توجب عليَّ التعامل مع امرأة في حالة اكتئاب شديد حاولت الانتحار مرتين عقب تعرضها لعملية اغتصاب وحشي، جلست أمامي طيلة ستة أشهر، لا تتحدث إلا نادرًا ولا تنظر في عيني مطلقًا، وذات يوم وبينما كانت تتحدث عن البشاعات العديدة التي مرت بحياتها، شعرت بتحول عاطفي وشعرت فجأة بالثقل الكامل لحجم إحباط حياتها الطويل وهو يتنزل عليَّ. الكآبة الهائلة التي شعرت بها امتصت ألوان الغرفة وأصبحت غير قادر على التنفس تقريبًا.

ودون أدنى تفكير اندفعت قائلًا: "لم أكن أعلم مطلقًا أن الأمر على هذا النحو من السوء، ولا أستطيع منعك من قَتل نفسك، لكنك إن فعلت سوف أظل أظن بك خيرًا، سوف أفتقدك، وقد أتفهم السبب في رغبتك في الانتحار". هالني ما قلت بمجرد أن قلته – فقد منحت مريضتي للتو تصريحًا بأن تقتل نفسها لكني لم أكد أتم حديثي، حتى التفتت لي المرأة ونظرت في عيني مباشرة للمرة الأولى منذ بدء علاقتنا ثم ابتسمت وقالت: "إن كنت حقًّا تتفهم حاجتي للانتحار، فإنني قد لا أضطر لذلك". ولم تضطر لذلك فقد تزوجت وأنجبت وتخصصت في علم النفس، وقد قادتني لاكتشاف الفاعلية الهائلة للمفارقة السحرية.

كذلك يمكنك أنت استخدام هذه الطريقة في العمل أو في المنزل في مواقف شديدة التوتر تحتاج فيها لمنع الشخص المقابل من ارتكاب خطأ جسيم، وإليك مثالًا على ذلك بين "روز" وابنتها المراهقة "ليزي"، والتي كانت ترافق أصدقاء تعرف الأم أن تأثيرهم سيئ عليها:

ليزي (بصوت عال غاضب): انتهى الأمر، لقد سئمتك وسئمت قواعدك، وسوف أترك البيت مع أصدقائي، لقد بلغت الثامنة عشرة ولا يمكنك منعي.

"روز" (مع نَفَس عميق ومقاومة منها للرغبة في الصراخ كرد فعل): دعينا نتحدث لدقائق فقط، أعلم أن أحدًا لا يدرك حجم الضيق الذي تشعرين به من كم القواعد التي نطلب منك اتباعها.

"ليزي": هذا صحيح! أشعر بالاختناق!

"روز": وأعلم كذلك حجم غضبك لاعتقادك أننا لا ندرك مدى الصعوبة التي تواجهينها حاليًّا لإجبارك على العيش في بيت والديك مع أنك قد أصبحت راشدة تقريبًا.

"ليزي" (وقد بدأت تهدأ): نعم.

"روز": وأكثر من ذلك أنني أعلم أنك تشعرين أننا لا ندرك حجم الضغوط التي تعانين، أو القرارات الصعبة التي تحاولين اتخاذها بشأن حياتك.

"ليزي" (تتنفس بعمق): إنها قرارات صعبة فعلًا، ولا أستطيع الحديث معك بشأنها؛ لأن لديك أنت وأبي مشكلاتكما الخاصة، خاصة بعد فقده لوظيفته.

"روز": الوقت عصيب فعلًا، لكن مشكلاتك لا تقل أهمية بأية حال عن مشكلاتنا، ربما لو أمكننا أن نجلس معًا وتحدثنا عن كل ما يجري، لشعر كلانا بالتحسن، فهل لديك بعض الوقت لتشاركي فيه أمك جلسة شاي؟

"ليزي": بالتأكيد.

في بداية هذا الحوار، كانت "ليزي" ترى "روز" عدوًّا لكن باستخدام المفارقة السحرية خلقت الأم تيارًا متدفقًا من تصريحات "نعم" والذي خفض من حدة المستوى العاطفي لدى "ليزي" إلى درجة أصبحت معها مستعدة لإعلان هدنة، باختصار تحولت "ليزي" من وضع المقاومة إلى الإنصات ومنه إلى التدبر، وهذا كله خلال المساحة الزمنية التي قالت فيها هذه الجمل المعدودة، ونتيجة لذلك توفرت للأم فرصة أفضل للحديث معها عن خطأ حياة أعظم.

■ حركة لاكتساب الثقة

إن المفارقة السحرية ليست مجرد أداة لمساعدة أحدهم على التنفيس الهادئ عن مشاعره أو إقناع شخص بالقيام بالخطوة الصحيحة بدلاً من الخطوة الخطأ، فهي كذلك أداة قوية إن كنت بحاجة إلى استعادة الثقة لدى شخص يفتقد إطار تفكير يعتمد على الثقة، وهي كذلك حركة مؤثرة إن كنت تعمل في بيئة عمل سامة وترغب من شخص آخر أن يعلم أنك لست جزءًا من المشكلة.

كان "جاك" شريك الإدارة الجديد في شركة محاماة بلوس أنجلوس، أرادت الشركة أن توجد لها شركاء من الإناث، لكن سمعتها بأنها ترسل النساء إلى حتفهن وتضعهن تحت ضغط هائل، خاصة أولئك اللواتي لديهن أطفال صغار، فكن يشعرن بالذنب الفظيع جراء ترك أولادهن لرعاية الجليسات وقضاء وقت محدود جدًا معهن.

ذات يوم كانت "شانون" - شريكة في عامها الثالث - على شفا الانهيار لأن طفلها ذا السنوات الثلاث قال لها للمرة الألف: "أكره ذهابك للعمل كل يوم، ولم أعد أحبك". دفعت هذه الحادثة "شانون" إلى حافة الانهيار، وجلست واضعة رأسها على مكتبها وانخرطت في البكاء بينما كان "جاك" مارًا فرأى ذلك عبر فرجة الباب.

كان شريك الإدارة السابق لا يلقي بالاً لمثل هذه المشاهد، لكن "جاك" كان له شعور مختلف لأنه كذلك يحب أولاده بشدة وكان يشعر بالامتنان الشديد لزوجته كونها قادرة على البقاء في المنزل معهم، كان "جاك" في سبيل اتخاذ خطوات لجعل شركته صديقة للعائلات لكنه كان يعلم أن الأمر يتطلب وقتًا وكان يعلم حجم الإحباط الذي تشعر به الأمهات الشابات في الشركة.

طرق "جاك" الباب بأدب وقال: "مرحبًا شانون، هل تمانعين في دخولي؟".

رفعت "شانون" رأسها وقالت: "كلا، لا بأس سأكون بخير".

كان "جاك" يعلم أن "شانون" سوف تستجمع قواها، لكنه كان مشغولاً بادعاء الشركة أنها ستكون صديقة للنساء، لكنها لا تفي أبدًا بذلك التعهد، دخل مكتبها وأغلق الباب خلفه.

ونظر إليها وقال لها: "شانون، أنا متأكد من أن لديك شعورًا دائمًا بأنك تخذلين أحدًا ما، إن لم يكن طفلك، فمكتبك، وإن لم يكن المكتب فطفلك أليس كذلك؟".

رفعت "شانون" بصرها نحوه، وسكتت للحظة، ثم انهارت باكية وقالت: "أنا أكره إغضاب ولدي ولست قادرة في ذات الوقت على فعل ما يطلبه الشركاء مني، وأكره أنني عاودت التدخين مرة أخرى وزاد وزني عشرين رطلاً".

توقفت وتنبهت إلى كونها تتحدث بهذه الأفكار الخاصة لأحد الزملاء، بعدها أضاف "جاك": "وأكاد أوقن أن الأمر يزداد سوءًا ولا يتحسن، أليس كذلك؟".

ازداد بكاؤها مرارة، ولم يحاول "جاك" إيقافها لأنه كان يعرف حاجتها للتنفيس عن غضبها وإحباطها. شيء وحيد قاله: "أمر صعب حقًا أن تكونين شريكة في مكتب محاماة وأمًا".

لم تزد "شانون" على أن قالت: "آه آه"؛ لكن خلال دقائق بدأت دموعها تنحسر، ومع تراجع عاصفة بكائها، تراجعت كذلك أسوأ مشاعر الفشل وقلة الحيلة لديها، وبعد لحظات نهضت عن مكتبها وسارت نحو "جاك" وصافحته وقالت: "شكرًا لك، أنت رئيس عمل جيد ورجل طيب". ابتسم "جاك" في خجل وقال: "أنت محامية جيدة وأم جيدة *كذلك*!".

حتى تلك اللحظة كانت "شانون" ترى "جاك" جزءًا من مشكلتها في الشركة، فهو مجرد رجل آخر يتوقع منها المستحيل ولا يبالي بتدمير حياتها كليًا، لكن مع مغادرته المكتب، كانت تراه من زاوية مختلفة تمامًا: زميلًا داعمًا يحترمها ويستحق منها الاحترام وبذل أقصى الجهد بالمقابل.

لقد حقق "جاك" هذا التحول الذي سيغير علاقته الكاملة بإحدى الزميلات لسنوات قادمة، وفي وقت أقل مما قد يستغرقه بعض المديرين في طلب الغداء، كيف فعل هذا؟ بفهمه سر المفارقة السحرية. إذا أردت أن يقوم الناس بغير المتوقع، فابدأ به أنت.

◄ رؤية مفيدة

حين تبدأ حوارًا مع شخص آخر بقول "لا"، فأنت تفتح له الباب لقول "نعم".

◄ خطوة عملية

اختر شخصًا بالعمل ممن يمتنعون عن التعاون معك إمًا باختلاق الأعذار أو قول: "نعم ولكن". (تأكد من أن الشخص قادر على القيام بالعمل ولديه ما يكفي من الوقت والموارد لتحقيقه).

١- قل لذلك الشخص: "أنا على يقين من أنك تظن أنه ما من سبيل يمكنك من تحقيق ما طلبت منك فعله، أليس كذلك؟"؛ إن كنت على الطريق السوي سيومئ الرجل بالإيجاب، وسيرتبك وتتعطل مقاومته بسبب تفهمك.

٢. أتبـع ذلك بالقـول: "وأراهنك على أنك متردد في إخبـاري بشكل مباشر عدم قدرتك علـى تحقيـق المهمـة، أليس ذلـك صحيحًـا أيضًـا؟"؛ سيومئ الرجـل بالإيجاب على الأغلب أو ربما يقول: "بلى".

٣. ثم قل أخيرًا: "ولعلك تفكر بأن أفضل طريقة لإنجاز ذلك العمل هو أن تفعل ـــــــ" (تاركًا للشخص أن يملأ الفراغ).

٤. ثم اعمل معه على جعل ذلك الحل واقعًا.

١٤
صدمة التفهم

الفائدة: تحويل الشخص من حال المقاومة إلى عقلية "مستعد للفعل" في خطوة واحدة، وذلك بتغيير في ديناميات العلاقة.

الغضب الهائل أشد إهلاكًا من السيف

– مَثَل هندي

في بداية حياتي العملية، أصابني السأم من كثرة الاستماع إلى زملاء العمل والأزواج وأفراد العائلات الذين يرفضون الاستماع لبعضهم بعضًا، كرهت حروب "هي قالت/ هو قال". كرهت المعارك التي لا طائل منها. في تلك المجادلات الطفولية كان أقصى ما يمكنني إنجازه هو عقد هدنة مؤقتة، كنت غالبًا ما أشعر بأنني كمن يضع ضمادة مؤقتة على جرح عميق نازف.

وقد وضعت اسمًا للمذنبين في هذه المواقف: "اللائمون الجهلة". وهم أولئك الذين يتعاملون مع التواصل باعتباره رياضة دموية، فيصرخون بلا هوادة معددين إخفاقات الشخص الآخر دون أدنى اعتبار لطبيعة شعور الشخص المتعرض للهجوم، (دائمًا ما يتجاوز "بوب" بمشروعاته المواعيد التي تغطيها ميزانياتنا، ولا يستمع أبدًا لأية اقتراحات؛ لأنه يعتقد أنه يعرف كل شيء، ويتصرف كشخص أعلى وأسمى كثيرًا، ولا يحبه أحد لأنه لا يعرف كيف يكون جزءًا من فريق عمل، وثمة شيء آخر...).

فوق هذا كله يكون اللائمون الجهلة وقحين: فهم يعتبرون أنفسهم أصحاب الحق في إعلان نتيجة تلك المباراة. إنهم ليسوا أقل رغبة في الاطلاع على ما يفكر

فيه زملاؤهم أو زوجاتهم أو أولادهم، فالراسخ في عقولهم أن الهدف ليس الإطلاع على المعلومات بل هو كشف جميع الأخطاء لدى الشخص الآخر والاسترخاء، ثم القول: "إذن، ما الذي سوف تفعله حيال ذلك؟".

محاولة تهدئتهم أو دفعهم للاستماع إلى الآخرين كانت نادرًا ما تفلح، لكن ذات يوم وعلى نحو مفاجئ، وقعت على تدخل غيَّر كل شيء.

حدث ذلك حين أتت عائلة "فرانكلين" لمقابلتي لأن ولدهم ذا الخمس عشرة سنة يرفض أداء واجبه أو المساعدة في المنزل أو التعاون على أي نحو في المنزل. وفرض العقوبات أو حجب الإنترنت أو إبقاؤه في غرفته هي كلها وسائل لم تجد نفعًا، بل زادت من عناده. والدته "جوان" بدت أكثر استياء من والده "روبرت" بشأن موقف ولدها.

بمجرد أن جلس الثلاثة أمام مكتبي، سألتهم عن سبب مجيئهم إليَّ: فانخرطت "جوان" في سرد قائمة شكاوى ضد "هاري" وجلس "روبرت" هادئًا على نحو يوحي بأنه يتفق مع ما تقوله "جوان" من شكاوى، لكن كذلك مع تفهم لما قد يجعل "هاري" غاضبًا من إلحاحها المستمر على تلك الشكاوى، في تلك الأثناء جلس "هاري" عاقدًا ذراعيه وخافضًا كاب البيسبول الخاص به على وجهه، بما يوحي أن عيادتي هذه هي آخر مكان قد يود التواجد فيه.

كان عليَّ أن أوجد سبيلًا لإشراك "هاري" و "روبرت" في الحديث دون أن أنفر "جوان"، ولذا جربت حيلة جديدة.

قلت بحزم ودون إبداء أية عدائية أو إحباط في صوتي: "إن سألت هاري عن السبب الذي يجعله يعتقد بأن هذا اللقاء ليس أكثر من هدر للوقت والمال، فماذا تقولين؟".

فأجابت "جوان" قائلة: "ماذا؟"؛ لم تكن قائمة شكواها ضد "هاري" قد اكتملت بعد.

فكررت سؤالي، مضيفًا: "جوان، أرجو أن تضعي نفسك مكان "هاري" وأخبريني ما الذي يدفعه للاعتقاد بأن هذا اللقاء هدر للوقت وليس منه أي طائل".

عند هذه النقطة، حدثت أمور عديدة لافتة؛ حيث توقفت "جوان" ورمقني "روبرت" بنظرة حائرة لكنها مهتمة، وخفف "هارى" المتواري خلف قبعته من عقدة ذراعيه ورفع ذقنه عن صدره قليلًا، بما يشير إلى أنني جذبت انتباهه.

فكرت "جوان" للحظات ثم ردت: "هو يفترض على الأغلب أن ذلك اللقاء لا طائل منه؛ لأنه يرى أن ما سيجري فيه أن تظل أمي في إلقاء محاضراتها ويستمر أبي بالتماشي مع ذلك دون أن يقول شيئًا على الأغلب، وهذا بالضبط ما يجري عادة في المنزل".

فقلت لها: "حقًّا؟" في تأكيد على أهمية هذا التحول لدى "جوان" من الهجوم إلى التفهم، ثم أضفت: "وإن سألت هاري عن حجم الإحباط الذي يشعر به جراء ذلك، فماذا عساه يقول؟".

فردت "جوان": "سيقول إنه لم يعد يحتمل".

"فإن سألته عما يفعل أو يريد من جراء ذلك، فماذا سيقول؟".

فردت "جوان": "سيقول إنه يريد التماشي مع الوضع ثم الابتعاد في أقرب فرصة ممكنة".

في تلك الأثناء كان "روبرت" و"هاري" في انتباه كامل لذلك الحوار الدائر بيني وبين "جوان".

التفت إلى "روبرت" وقلت: "روبرت، لو سألتك عن أكثر ما يحبط جوان في طريقة تعاملك مع وضع هاري، فماذا ستقول؟".

وعند هذه النقطة، انتبهت "جوان" وكذلك "هاري" بشكل كلي لما سيقوله "روبرت".

صمت "روبرت" للحظات ثم قال: "ستقول جوان على الأغلب إنني أحطمها بموافقتي الظاهرية لها، مع تعاملي مع "هاري" وكأنني أوافقه على أنها تبالغ".

"ولو سألتها عن طبيعة شعورها جراء هذا الإحساس؟".

قال روبرت: "سوف تشعر بالوحدة، فالكل يحاربها ولا أحد يساعدها".

عند هذه النقطة بدأت "جوان" بالبكاء وقالت: "أكره أن أكون الشريرة، لكن الحياة ليست سوى تفاصيل ولو تجاهل الجميع تلك التفاصيل سوف يضيع منا هاري".

وعند هذه النقطة، أستطيع القول إنني تمكنت أخيرًا من رؤية عيني "هاري" من وراء قبعته، وقد فك عقدة ذراعيه، فسألته: "هاري، لو أنني سألت أباك وأمك عما إن كانا محبطين منك أو قلقين بشأنك، فما الذي قد يقولاه؟".

تردد "هاري" ثم أجاب: "أعتقد أن كليهما سيقول إنهما قلقان بشأني".

فسألته: "وما الذي سيقولانه عن موضع قلقهما؟".

فأجـاب: "إن حالي يسير نحو الفشل وعيش حيـاة بائسة... لكنهما يبالغان في التحكم بي".

"أعـرف أن أسلوبهمـا منفر، لكـن اثبت على أول ما قلته فـي كلامك، ما الذي يدفعهما للقلق حيال احتمال فشلك وانحطاط حياتك؟".

"لأنهمـا... لأنهما يُحبانني"، أجاب وكأنـه أدرك تلك الحقيقة للمرة الأولى منذ فترة طويلة.

وهـذا كل ما تتطلبه الأمر، فبقية الجلسـة دارت على نحو تعاوني منسجم، خال من نوبات الهجوم القاسـي، الضربات الخفية، الغضب المكتوم. فقد تحدث أفراد العائلـة معًا كأية عائلة يهتم أفرادها بحـال بعضهم، بدلًا من تقطيع بعضهم بعضًا ككلاب مسعورة.

بعد هـذه الخطوة الناجحة، استخدمت هذا الأسلـوب في سد فجوات التواصل وإصـلاح ذات البين بين شركاء شركات محاماة، ومديريـن تنفيذيين، ومديرين، ومرءوسين. (ستجد مثالًا جيدًا لهذا في بداية الفصل الثامن، حين كلفت بالإصلاح بيـن محامين متنازعين). أسمي هـذا الأسلوب من التواصل "خلـق التفهم"؛ لأنه يعـزز علـى الفور التفهم بين أشخاص لم يعرفوا في السابـق إلا النفور أو الكراهية المطلقة. اعتبره صدمة التفهم.

■ كيفية عمل صدمة التفهم

التفهم تجربة حسية، بمعنى أنه ينشط الجزء الحسي في جهازك العصبي، بما في ذلك الخلايا العصبية العاكسة التي سبق أن تحدثنا عنها، أمَّا الغضب على الجانب الآخر، هو من محركات الفعل - وهو عادة ما يكون رد فعل على أذى أو جرح متصور وقع عليك من الشخص الآخر - وبإخراج الناس من حالة الغضب والتحول بهم إلى سلوك متعاطف، فإن صدمة التفهم تنقلهم من عقل الحركة إلى عقل الحس.

بعبـارة أخـرى، الغضـب والتفهم - مثـل المادة والمـادة المضـادة - لا يمكن اجتماعهمـا في مـكان واحد وزمن واحد، فإن وجد أحدهمـا كان عليك التخلي عن الآخـر فورًا، ولذلك حيـن تتحول بشخص من حـال اللوم إلى حـال التفهم، فإنك تقضي على غضبه في المهد.

وماذا عن الشخص الواقف في موضع الدفاع؟ في البداية يكون مصد الكلمات البشري هذا في حالة من الإحباط الشديد لأنه مهما يكن ما يحاول إيصاله للطرف الآخر - *أنا آسف، أنا مرتبك، أنا خائف، كان لديَّ سبب وجيه لما فعلت* - فإن ذلك اللوام الجهول لن يعيه، ونتيجة لذلك فإن الشخص الواقع تحت القصف يصبح في حالة من الغضب الصامت الذي لا يمكن السيطرة عليه غالبًا.

لكن فجأة وعلى نحو غير متوقع، يدرك اللوام مدى الحزن أو الغضب أو الخوف أو الوحدة التي يشعر بها المدافع ويتحول تلقائيًّا إلى حليف له، حين يشعر المدافع بأنه موضع تفهم من قبل لائمه وأنهما على جبهة واحدة، لا يبقى هناك ما يدافع عنه، فتتلاشى جدره الدفاعية ومعها يتلاشى الغضب والإحباط المكتومان، والارتياح من "مخافة الهجوم" من قبل اللوام يحرك فيه تلقائيًّا دفقة هائلة من الامتنان ويتحول الغضب الصامت - على نحو معجز - إلى صفح، وما بعد الصفح، إلى استعداد للعمل على إيجاد حلول.

■ الوقت المناسب لاستخدام صدمة التفهم

صدمة التفهم أداة شديدة الفاعلية تستخدمها حين تجد أن شخصين في حياتك منخرطان في تبادل وحشي للهجوم بدلاً من التواصل أو حين ترى شخصًا واحدًا أكثر اهتمامًا بالهجوم من الاستماع، استخدمها مع أول إشارة على خروج الصراع عن حد السيطرة.

وإليك مثالاً:

مدير فريق البرمجيات: لقد حددنا الأسبوع القادم موعدًا لإطلاق هذا الإصدار، لكنني سمعت بوجود مشكلات.

"سايمون": نعم، هناك مشكلة، لماذا لم تمنحني الوقت الكافي للعمل عليه؟ مستهدفاتها ليست واقعية، لا أحد يمكنه إنجاز ذلك العمل في حدود هذا الوقت.

"كيم" (غاضبة): كان ذلك ممكنًا لـ "سايمون" لو أنه فعل ما طلبت منه، لقد تأخرنا لأنه أهدر ثلاثة أيام إضافية في إضافة مجموعة من الرسوم البيانية التحذيرية التي لا يبالي بها أحد، علينا أن نقوم ببيع هذا المنتج لكن لم يعد لدينا منتج للبيع، وإنما بعض الرسوم البيانية التي لا قيمة لها، لا تلمني على هذه الفوضى.

مدير فريق البرمجيات: حسنًا، قبل البدء في الحديث عما يجري بشأن الإصدار، أود القيام بشيء ما أولًا، أعرف أن كليكما ماهر جدًا في عمله، بل الحقيقة أنكما اثنان من أقوى الموظفين الذين عملت معهم، وكذلك أعلم أن من الصعب جدًا بالنسبة لكما أن تعملا معًا، ولذا أود أن أسأل كل واحد منكما سؤالًا بهدف معرفة ما إذا كان بمقدورنا الانتهاء من هذا الموقف بما هو أفضل لكليكما.

"كيم" و "سايمون" (على نحو دفاعي): حسنًا.

مدير فريق البرمجيات: لنبدأ بك يا "كيم"، إليك السؤال: لو كنت لأسأل "سايمون" عن أكثر ما يحبطه في العمل معك، فما عساه يقول؟

"كيم" (وقد فاجأها السؤال): ممم. حسنًا. أأأ... أعتقد أنه قد يقول إنني لا أحترم موهبته، أو إنني أكثر اهتمامًا بتحديد المواعيد من اهتمامي بخروج المنتج بأفضل وضع ممكن.

مدير فريق البرمجيات: فلأي شيء يدفعه ذلك إذن؟

"كيم": للغضب، لأن ــــــ اسمع، أنا أعلم أنه حقًا مهتم بجعل هذا المنتج هو الأفضل في السوق ولا يستطيع ذلك، أنا أدرك هذا، أدركه حقًا، لكن الشركة لا تعمل بهذه الطريقة.

مدير فريق البرمجيات: شكرًا، أقدر لك ذلك. والآن أود أن أوجه السؤال ذاته لـ "سايمون". سايمون: لو كنت لأسأل "كيم" عن أكثر ما يحبطها في العمل معك، فما الذي قد تقوله؟

"سايمون" (متأثرًا بتفهم "كيم"): حسنًا...إمممم...حسنًا، أعتقد أنها ستقول إن الإدارة العليا تتوقع منها الوفاء بمواعيد الانتهاء، وأنها من يتلقى اللوم لو تأخرنا بسبب الوقت الذي قضيته في إضافة أمور لم تطلبها الإدارة، أنا حقًا أفهم ذلك، أعني أنه بالنسبة لي يعتبر خطأ أن أسلم منتجًا ليس في أفضل حالة ممكنة، لكنني أدرك ما يمثل ذلك من مشكلة بالنسبة لـ "كيم".

مدير فريق البرمجيات: وما الشعور الذي ينتابها مع هذا الوضع؟

"سايمون": هو في الغالب الخوف من أنهم سوف يفصلونها أو الغضب مني لإفسادي الأمور عليها.

مدير فريق البرمجيات: شكرًا لإجابتكما على هذا النحو الصادق، والآن ما أدرك أن علينا فعله فورًا هو إنجاز ذلك المنتج بأسرع وقت ممكن، ولذا دعونا نضع جدولًا زمنيًا ونرى إن كان بمقدورنا الوفاء بالموعد المستهدف، لكن هل أنتما مستعدان للقاء لاحقًا للتفكير في التوفيق ما بين تحقيق هدف "سايمون" بإخراج المنتج على أفضل نحو وحاجة "كيم" للوفاء بالمواعيد؟ وأنا واثق من أن بإمكانكما الخروج بحلول جيدة معًا.

حين تستخدم صدمة التفهم، عليك أن تتلافى خطأ إقحام آرائك خلال العملية حتى لو كانت آراء إيجابية ("أنا بالطبع متفق معك فيما قد تقوله عن مواهب سايمون"). مهمتك هي أن تجعل الشخصين يعكس كل منهما مشاعر الآخر، ولا يستطيعان فعل هذا طالما وقفت أنت بينهما، فقم بدور المنسق دون أن تقحم نفسك.

كذلك عليك أن تعلم أنك لا تحاول حل المشكلة حالًا (كطفل يخترق حظرًا على تجوله أو زميل عمل يتجاوز مواعيد إتمام الأعمال،... إلخ). لكنك تنتقل بالناس إلى موضع يمكنهم منه حل المشكلة، والمشكلة التي تليها، والتي تليها.

قم بهذه العملية على النحو الصحيح وستقل مشكلاتك لأقصى حد؛ لأن الأشخاص الذين يتعرضون لصدمة التفهم تقل لديهم الرغبة مستقبلًا في التشاحن مع بعضهم، وتزداد رغبتهم من جانب آخر في فعل الصواب تجاه بعضهم بعضًا؛ لأن كلًا منهم حل محل الآخر، لبعض الوقت على الأقل، وعرفوا شعور بعضهم بعضًا.

■ قوة التشبيه

غالبًا ما يمكنك استخدام صدمة التفهم لفهم مشاعر الشخص الآخر. مثلًا: قل لزميلك الذي يتركك وحدك في معمعة العمل: "ألا نشعر بالإحباط حين يتعهد العميل بإرسال الشيك في موعد محدد ثم لا يفعل، ونبدأ في القلق بشأن إمكانية أن يغشنا ذلك الشخص، لكننا نبقى مضطرين للتعامل معه بأدب لأننا لا نستطيع المخاطرة بالإساءة إليه؟".

فإن قال الزميل: "نعم نشعر بإحباط شديد"، فقل: "ألا يشعرك هذا بالغضب وربما الخوف من التعامل مع هذا الشخص؟".

وحين يقول الزميل: "نعم"، فقل له بلطف: "طالما أنك تعرف مدى سوء هذه الطريقة في التعامل، فهل يمكنك انتهاجها مع شخص آخر؟".

سيرد على الأغلب بالقول: "كلا، بالطبع لا"، وحينها تقول: "حسنًا، أتعلم أن هذا ما أشعر به تمامًا، حين أكون بحاجة للتعويل عليك في إتمام مشروع ما ولا أثق في أنك سوف تنجز الأمر، لكني أشعر بالإحباط والخوف حين لا أثق في إمكانية التعويل عليك".

في الغالب سوف يعي الزميل ذلك الدرس، وسوف تعود عليك صدمة التفهم الموجزة هذه بتعاون أعظم بكثير في المستقبل.

■ استخدام صدمة التفهم مع نفسك ■

هل أنت من اللوامين الجهلة؟ الحقيقة أننا جميعًا كذلك، في بعض الوقت إذا وجدت نفسك مرات عديدة منخرطًا في مجادلات عقيمة تستخدم فيها الغضب واللوم كأسلحة لك، فعليك باتخاذ إجراء ما: أيقظ التفهم داخلك.

وإليك السبيل لذلك:

١. فكر بشخص كثيرًا ما يحبطك أو يغضبك أو يجرحك أو يخيب أملك، ربما يكون ذلك الشخص فردًا من عائلتك أو شخصًا يعمل معك أو أحد أصدقائك.

٢. تخيل أن ذلك الشخص يقوم بأحد تلك الأشياء التي تحبطك، لختر سلوكًا إذا قيَّمته حصل على ٨ من ١٠ على الأقل، خذ الصورة كاملة إلى عقلك وابق واعيًا تمامًا بطبيعة الشعور الذي ينتابك بسبب هذا التصرف.

٣. والآن، ضع نفسك في موضع الشخص الآخر، وتخيل ما قد يقوله الشخص إن سألته عما يغضبه أو يجرحه أو يحبطه منك، تصور أنك الشخص وقل ما سيقوله ذلك الشخص على الأغلب، مثلًا: أنك مبالغ في انتقاداتك، مصدر للأحكام، أنك دائمًا ما تلعب دور الضحية أو أنك شديد التحكم، كن صادقًا في سرد السلبيات الخاصة بك في هذه العلاقة.

٤. بعد ذلك، تصور أنني أسأل ذلك الشخص عن حجم استيائه من إحباطه أو غضبه منك، ومرة أخرى ضع نفسك في موضع الشخص وقل: "مقدار كبير".

٥. تخيل الآن أنني أسأل الشخص الآخر: "هل لك أن تذكر لي شيئًا جارحًا قام به ذلك الشخص في حقك؟". فكر في أي شيء جارح ارتكبته خلال تلك العلاقة، وفكر بطبيعة شعور الشخص الآخر حياله، وأجب كما لو كنت ذلك الشخص.

٦. أخيرًا، قدر مرة أخرى بدرجة من ١٠ حجم استيائك من ذلك الشخص.

مَـا الذي جـرى؟ الغالب أنك شعرت بالغضب في بداية هـذا التدريب، لكن حدة غضبك تهـاوت مـع وضـع نفسك في موضــع الشخص الآخـر، والمعتـاد حين أقـوم بتطبيق هذا التدريـب مــع الجمهور، أن يبدأ التدريب بـ ٨ أو ٩ درجات ثم ينتهي بـ ٣ أو ٤ درجات؛ ذلك لأنك لا تستطيع أن تحس بشعور الشخص الآخر وتكون غاضبًا منه في اللحظة نفسها.

ولـذا ففـي أقـرب مناسبة تشعـر فيها بالرغبة فـي مهاجمة شخص يثيـر غضبك، فخذ نفسًا عميقًا وجد مكانًا هادئًا، وقم بهذا التدريب أولًا، وأغلب الظن أنك سوف تعفي نفسك والشخص الآخر من غم كبير.

رؤية مفيدة

لا يمكنك أن تكون شغوفًا ومهاجمًا في ذات اللحظة.

خطوة عملية

كي يتدفق التفهم داخلك بشكل عاطفي، عرض نفسك لصدمة التفهم كل يوم أو نحو ذلك. فمثـلًا: حيـن يكون أحد زملائك ممـن لا تحبهم كثيرًا يتحدث في الهاتف مع عميل صعب المراس، راقب الموقف واسأل نفسـك: "كيف يكون شعوري الآن لـو كنت مكانه؟ هل كانـت تلـك المحادثة لتثير غضبـي أو إحباطي أو تعاستي؟" أو حيـن يكون رئيس عملك أكثـر اندفاعًـا مـن المعتاد ذات يـوم اسأل نفسـك: "كيف يكون شعوري لـو أن لديّ كل مسئولياتـه ومخاوفـه اليوم؟". كلما فعلت هذا التدريب، قل ما تشعر به من توتر وإحباط حيال من حولك، وكلما حققت تحسنًا في القدرة على التواصل معهم.



التشغيل العكسي، صدمة التفهم ٢

الفائدة: تحول بشخص مقاوم قليل الإنجاز بشكل كلي إلى مرحلة "مستعد للفعل" وذلك بخلق التعاطف.

التواضع هو أوضح علامات القوة.

– توماس ميرتون؛ مؤلف

"فينس" شخص متكاسل في عمله، لديه من المهارات ما يكفي ويزيد لأداء عمله كمساعد قانوني لكنه يستسهل، فهو كثيرًا ما ينتج عملًا متواضعًا ويرمي بالكثير من مشاريع العمل على غيره، وفي الوقت الذي يتأخر فيه زملاؤه في العمل للوفاء بمواعيد تسليم أعمالهم، يغادر هو العمل مبكرًا.

الشركة التي عينت "فينس" ظنت أنها تضيف ميزة حقيقية لها، لكن "فينس" تحول إلى مشكلة بحد ذاته، وتولد لدى الإدارة إحباط منه.

وذات يوم استدعاه الرئيس لمكتبه، فقلق "فينس"، هل لاحظت الإدارة العليا أخيرًا مدى تكاسله؟ كان يشعر بخليط من الدفاعية والخوف والغضب.

"تيريل" رئيس "فينس" في العمل، قابله عند باب مكتبه، ودعاه للجلوس وقدم له فنجانًا من القهوة، ثم فاجأه بشدة.

قال "تيريل" ما طلبتُ منه أن يقوله بالضبط: "أنا آسف. أعتقد أن ثمة أمورًا كثيرة أقع بها تسبب لك كثيرًا من الإحباط، وأود أن أعتذر لك عنها، وتلك هي الأمور التي أفكر بها تحديدًا...".

بعد نصف ساعة كان "فينس" عائدًا إلى مكتبه وبدأ يعمل باجتهاد لم يسبق له أن عمل به منذ تعيينه، وكان سعيدًا بذلك.

مـا الذيّ فعله "تيريل" ليتحول بـ "فينس" من كونـه مشكلة إلى طاقة عمل متدفقة خـلال ٣٠ دقيقة فقـط؟ لقد استخدم أسلوبًـا يفاجئ الجميع، وأنـا أسميه أسلوب التشغيـل العكسي (لأنه يكون على العكس تمامًا مما يتوقعه الشخص)، وهي نسخة المواجهة المباشرة من صدمة التفهم التي بينتها في الفصل السابق.

وأنـا أوصي بشـدة بأسلوب التشغيـل المضاد حين تتعامل مـع شخص صاحب مهارات وقدرة على القيام بعمله، لكنه لا يبذل جهده كاملًا، وإليك الطريقة:

١. أولًا، أخبر هذا الشخص أنك ترغب في لقائه لعشر دقائق، حدد موعدًا يمكنك فيه ملاقاة الشخص من دون أية مشتتات؛ فإن أراد لقاءك على الفور، فقل له باحتـرام: "أنت منشغل بعملك وحاجتي ليست عاجلـة، يمكن للقائنا الانتظار حتى تنتهي من كل شيء قد يشغلك عنه".
٢. جهـز نفسـك للقاء بالتفكير في ثلاثـة أسباب محددة ووجيهة قـد تكون سببًا فـي إحباطه منـك مثلًا: *تعتقد "تينا" أننـي دائمًا ما أكلفهـا بالمشاريع الأقل جاذبيـة، وهي على الأغلب تشعر بالإحباط لأنني لا أمنحها الميزانية الكافية لشـراء المعدات التـي تريد، وعلى الأغلـب تشعر كذلك بالغضـب لأنها ورثت العديـد من المشكلات من الشخص الـذي كان سابقًا عليها في تلك الوظيفة، وألومهـا أنا عليها في بعض الأحيان*، ليس مهمًّا حجم إحباطك أو خيبة أملك؛ فعليك تجنب جميع المشكلات الخاصة بك، وفكر بمنطق الشخص الآخر.
٣. حيـن يحين موعـد اللقـاء، سيكون الشخـص الآخـر متوقعًا منك انتقـاده أو مهاجمتـه، لكن بدلًا من ذلك قل له: "إنك فـي الغالب تنتظر مني إلقاء قائمة مـن الشكاوى كما أفعل دائمًا، لكنني في الواقـع كنت أفكر فيما قد يكون سببًا فـي إحباطك *أنت* مني *أنا*، لعلك خائـف من ذكر هذه الأسباب مخافة أن آخذ موقفًـا دفاعيًّا فظًا، وأعتقد أن من بين هذه الأسباب..."؛ ثم اذكر ثلاثة أمور تشك في أنها سبب لإحباط الشخص الآخر منك.
٤. أنه حديثك بالقول: "أليس ذلك صحيحًا؟ فإن لم يكن كذلك، فما الأشياء التي تجعلـك محبطًا مني؟". ثـم استمع منه لكل ما يقولـه، واصمت قليلًا، ثم قل: "وإلى أي حد تزعجك هذه الأشياء؟".

٥. بعد أن يرد (بوجل على الأغلب)، رد في صدق: "حقًّا... لم أكن أعرف؛ بل أعتقد أنني لم أكن أود أن أعرف، أنا آسف، سوف أحاول التصرف بشكل أفضل مستقبلا".

٦. بعدها توقف لو سألك: "هل من شيء آخر؟"، قل بإخلاص: "كلا، هذا كل ما أردت قوله. أنا بالفعل أقدر كل ما قلته لي"، فإن ألح الشخص وسأل عن سبب مبادرتك لهذا الحوار، فأجب عليه بقول من قبيل: "أعلم أنني أقع بأخطاء، وأعلم أن الناس قد تتردد في بيان هذه الأخطاء أمامي، وإنني أدرك أنني قد أتصرف على نحو أفضل، وأخلق بيئة عمل أفضل، إذا عرفت ما أقع فيه من أخطاء".

لماذا ينبغي عليك فعل هذا طالما أنه آخر ما تريد فعله؟ لأن هذه الطريقة تنجح في حين يخفق غيرها، إن تجاهلت ذلك المهمل لعمله، فسوف تستمر المشكلة وربما تتصاعد، وإن واجهته متوقعًا منه الاعتذار وإبرام وعد بالإصلاح، فإنك على الأغلب تصنع منه عدوًّا سوف يبحث عن كل فرصة ليعمل ضدك في خفية.

لكنك حين تفعل ما هو غير متوقع باعتذارك أنت، فإن شيئًا مختلفًا تمامًا يحدث؛ حيث تنقل الشخص على الفور من وضعيته الدفاعية وتدفعه إلى مطابقة ما أقدمت عليه من تواضع واهتمام، وتحمل المسئولية عن أفعالك والالتزام بتصحيح أخطائك مستقبلًا يظهر كذلك قدرًا هائلًا من الحفاوة والكرم والاتزان، ويحولك إلى شخص جدير بالاحترام.

ونتيجة لذلك، فإن الشخص الآخر الذي طالما راوغك أو تجاهلك أو انتقدك سوف يغير مساره فورًا هو الآخر، لقد كنت سببًا في أن يحترمك ذلك الشخص وينبهر بك، وسوف يصبح ذلك الشخص بسبب ذلك حذرًا من الوقوع في إحباطك، وسوف ترى في الغالب تحولًا فوريًّا في توجهه وأدائه الوظيفي.

يمكنك استخدام الأسلوب ذاته مع أبنائك في المنزل (حيث يكون أكثر فاعلية)، وكذلك مع الأصدقاء والعائلة. فمثلًا: انظر كيف استخدمته "دانا" لكي تنقذ به صداقة مع صديقة كانت قريبة منها والتي أصيبت بخيبة أمل في "دانا" في أكثر من مناسبة.

"شارون" (وقد وصلت متأخرة على موعد غداء ومتخذة موقفًا دفاعيًا مسبقًا): مرحبًا، آسفة على التأخير يمكنك إضافة ذلك التأخير على قائمة الأشياء التي غالبًا ما تثير جنونك، أعرف أنك غاضبة لأنني فوّت الحفل الذي أقمته لـ "جوي"، ونسيت رد الفستان الذي كان عليكِ ارتداؤه فيها...

دانا: كلا، لا تقلقي هذا ليس لقاء مشاحنة، والحقيقة أنني أردت فعل العكس تمامًا، لقد كنت أفكر في علاقتنا، وأدركت أنني مؤخرًا لم أكن الصديقة التي يجب أن أكون عليها.

"شارون": ماذا؟!

"دانا": نعم، أنا على يقين من أنك سئمت من شكاواي الدائمة بشأن أمور تافهة كمسألة الفستان مثلًا، ولا أقدر فيك أنك أكثر عفوية مني، ولا تخططين دائمًا لحياتك، وأفرط في الحديث عن نفسي وعن "جوي"، ولا أمنحك الاهتمام الكافي...

"شارون": على رسلك يا فتاة، لا بأس! حسنًا، ربما يكون بك بالفعل من هذا ما يزعجني منك، لكنني لا أتوقع منك الكمال، لكن مادمت ذكرت هذا فأنا أقدر لك تفهمك لمشاعري، وأعتقد أنني بالفعل أتأذى قليلًا حين تقحمين "جوي" في كل مناسبة أريد فيها الحديث معك حديث نساء.

"دانا": أنا آسفة. هل يثير هذا حنقك؟

"شارون" (ضاحكة): نعم، لكن ليس بقدر ما يغضب الإخلال بمواعيدي معك طوال الوقت، أنا حقًا آسفة بهذا الشأن، أنا أحاول أن أكون أكثر تنظيمًا، لكنك تعرفينني وتعرفين معاناتي اضطراب فرط الحركة وتشتت الانتباه، أنا حقًا أحاول أن أتحسن... إن صداقتنا تعني لي الكثير، وأنا بحاجة للعمل بجد للمحافظة عليها.

إضافة لاستخدام أسلوب التشغيل العكسي في ترويض وإعادة تحفيز صديق أو موظف حرون، يمكنك كذلك استخدامه لإصلاح علاقة أنت من أفسدها.

لقد فعلت هذا مع صديق سبق كان الأقرب إليَّ منذ أيام التدريب الطبي. كوني صغير السن ومفرطًا في حساسيتي، فقد شعرت بأذى شديد من فعل قام به ذلك الشخص من دون قصد، ونتيجة لذلك أخفقت في البقاء على صلة به بعد أن انتقل للإقامة على بُعد تسعين ميلًا مني عقب انتهاء فترة التدريب.

باختصار: فقدنا الاتصال ببعضنا طيلة عشرين سنة، ثم أدركت ذات يوم أنه من السوء الاحتفاظ بهذه الضغينة طيلة هذه السنوات، وأنني أتجاوز بذلك التزامي بألا أحمل ضغينة في نفسي بعد أن رأيت كثيرًا من الناس غير المتسامحين وهم يعانون التعاسة والمرارة من جراء هذه الخصلة.

اتصلت بصديقي على نحو مباغت وقلت له: "فرانك، أنا أتصل بك لأنني كنت أحمل تجاهك ضغينة تافهة طيلة هذه السنوات بسبب شيء أنا حتى لم أعد أتذكره، لا أعتقد أنه كان لشيء فعلته، لكن رد فعلي المفرط في حساسيته هو ما قطع الاتصال بيننا، ولذا قررت الاتصال بك لأسألك عن حالك وحال أسرتك، لأنك كنت من أفضل الأصدقاء الذين عرفتهم في فترة التدريب".

"فرانك"، الذي كان من أكثر الناس الذين التقيتهم في فترة التدريب تلقائية، بهجة، محبة، احترامًا، قد بقي على حاله لم يتغير؛ حيث رد عليَّ كما لو أن صداقتنا لم تنقطع أبدًا: "مرحبًا مارك، سعيد بسماع صوتك، أنا لم أعتقد أبدًا بوجود شقاق بيننا، واعتقدت أن السبب لم يكن سوى انتقالنا وانشغال كل منا بحياته".

بعد إعادة اللُحْمة سريعًا، أنهينا الاتصال بعدها بدقائق بالحديث عن الشعور بالحمق، لقد شعرت بأنني طبيب نفسي مضطرب نفسيًّا (ولعلك تقول: "ألستم جميعًا كذلك؟").

لكن ليست تلك نهاية قصتي، فأغلب الظن أن مكالمتي واعتذاري قد أثرا في "فرانك"؛ لأنه بعد يومين من الاتصال اتصل هو بي وقال: "مرحبًا فرانك، ما الذي تخطط له في عطلة الأسبوع؟ إن كنت متاحًا فإنني أود الحضور بعائلتي إلى لوس أنجلوس واللقاء بعائلتك".

كما استخدمت أسلوب التشغيل العكسي لمواجهة ضغينة أحدثتها أنا بنفسي، فإنك سوف تستخدم ذات الأسلوب مع شخص هو من يكون المحدث للمشكلة، يمكن لهذا الأسلوب أن يتحول بالشخص من حالة التحدي إلى التعاون في طرفة عين، لكن تأكد من أنك تستخدم الأهداف المناسبة حين تستخدم ذلك الأسلوب، فهذا الأسلوب أكثر جدوى مع الأشخاص القابلين للتأهيل - مَنْ يحتاجون فقط لقليل من التحفيز كي يتعاونوا - سيكون أقل جدوى (أو عديم الجدوى تمامًا) مع محبي الأخذ والنرجسيين الذين تحدثت عنهم في الفصل الحادي عشر؛ لأنهم لا يهتمون برد الجميل.

لكنك إن كنت غير واثق من رغبتك في استكمال علاقة ما أو قطعها، فبإمكانك استخدام هذا الأسلوب كأداة تشخيصية، مع مَنْ يستجيبون له بتحسين أدائهم والعمل على كسب احترامك عليك الاحتفاظ بعلاقتك معهم، أما أولئك الذين يستمرون في إحباطك بدلًا من مبادلة تواضعك بتواضع، فلا تنزعج منهم ولا يغرينك الهجوم المضاد عليهم، فقط قل لهم: "وداعًا".

رؤية مفيدة

أوقية من اعتذار تعادل رطلًا من الاستياء، وطنًا من "ادعاء التقصير".

خطوة عملية

حدد شخصًا يتسبب عادة في إحباطك وادعه على غداء أو عشاء، وقبل أن تذهب للقائه قدر حجم إحباطك بدرجة من خمس درجات (بحيث خمس درجات تعني "شديد الإحباط"). وخلال اللقاء استخدم أسلوب التشغيل العكسي في الاعتذار عن أي شيء فعلته وتسبب في إغضابه أو سخطه أو الإساءة إليه.

وبعد شهر من ذلك الغداء، تأمل سلوك الشخص منذ لقائك به وقدر مستوى إحباطك منه. هل انخفضت بشكل لافت؟ لقد أفلح أسلوبك إذن، هل زادت الدرجة أو بقيت على حالها؟ فكر إذن بإزاحة ذلك الشخص من حياتك؛ لأنك إذن تتعامل على الأغلب مع شخص نرجسي لن يأتيك مستقبلًا إلا بالمشكلات.

١٦

"هل تعتقد ذلك حقًّا؟"

الفائدة: أن تنتقل بشخص "مبالغ" من حال المقاومة
إلى حال الاستماع
عبر خفض مستوى غضبه أو خوفه.

المبالغة هي حقيقة فقدت اتزانها.
– خليل جبران؛ شاعر وفيلسوف

في هذا الفصل حيلة خفيفة مسلية أدين بمعرفتها لصديقي "سكوت ريجبرج"، والذي تنتج شركته ريجبرج آند أسوشيتس القائمة في لوس أنجلوس، أحداثًا كبرى ما بين مناظرات رئاسية انتخابية ومؤتمرات وطنية كبرى، ولو سبق لك أن شاركت في تخطيط شيء على هذا النحو، فسوف تعلم حتمًا أنه يتطلب أعصابًا من حديد وقدرة تنظيمية كتلك التي كانت للجَنرال "باتون".

لكن فوق هذا كله وكما علمني "سكوت"، فإن الخروج بمناسبات كبرى كهذه دون معوقات (ودون جهد واضح) يتطلب القدرة على التواصل الفعال والمحافظة على هدوء الناس مع اقتراب مواعيد الانتهاء، والناس هنا تشمل العملاء، المخططين، المصممين، فناني الجرافكيس، ومئات الأشخاص الآخرين من القمة وحتى القاع.

ومن بين ما يجيده "سكوت" بشكل خاص فيما يتعلق بالحفاظ على مسار العمل هو قدرته على تهدئة أولئك الذين قد ينهارون بسبب مشكلات صغيرة سهلة الحل. (لو سبق لك المشاركة في تنظيم حفل استقبال عُرس، فأنت تعرف حتمًا نوعية هؤلاء الناس الذين أتحدث عنهم). وإليك ما يفعله "سكوت" حين يبدأ أحدهم حالة هياج خارجة عن السيطرة عن مدى بشاعة المشكلة وكيف أنها نهاية العالم، إلخ، إلخ؛ حيث يقول له ببساطة وهدوء: "هل تعتقد ذلك حقًّا؟".

وهذا سؤال شديد التأثير لأنك حين تسأله بطريقة هادئة، فإنك تدفع كل أولئك الذين يغالون أو يبالغون نحو التراجع وإعادة تقييم موقفهم، وهم عادة ما يتراجعون عبر أقوال من قبيل: "حسنًا، ليس تمامًا، لكني محبط تمامًا من الحال"، وحينها يمكنك الرد بالقول: "أفهم ذلك لكني بحاجة لمعرفة الحقيقة؛ لأن ما قلته إن كان حقيقيًّا تمامًا فنحن نعاني إذن مشكلة عويصة علينا حلها". عند هذه المرحلة يكون هو في حالة انسحاب وينتقل إليك مركز السلطة.

مفتاح فاعلية هذا الأسلوب هو في أن تسأل السؤال ("هل تعتقد ذلك حقًّا؟") دون إيحاء منك بالعدائية أو التحقير، بل بهدوء شديد وعلى نحو مباشر تمامًا. فليس من أهدافك معاداة الشخص الآخر، بل دفعه للتوقف قليلًا والتفكر في نفسه: "حقًّا أنا أصنع من الحبة قبة، لا بد أنني أبدو كأحمق مزعج".

لا تحتاج غالبًا إلا لجملة واحدة - "هل تصدق ذلك *حقًّا*؟" - إضافة إلى سؤال متابعة واحد أو اثنين. مثلًا:

زوجتك: يا إلهي، لا أصدق أننا نتجادل ثانية بشأن المال، فلتهدره، لا يمكنني النقاش معك لأنك في كل مرة أقول لك أنا قلقة بشأن المال، تخرج أنت لتشتري شيئًا ما وتخبرني بأنني بخيلة، لن ترتاح أبدًا إلا إذا أفلسنا!

أنت: هل تعتقدين ذلك حقًّا؟ أنه في *كل مرة تخبرينني* فيها عن قلقك بشأن المال، أخرج لأشتري شيئًا وأقول لك إنك بخيلة، وإنني لن أرتاح إلا إذا أفلسنا؟

زوجتك: نعم؛ لأن هذا ما يبدو عليه فعلك، حسنًا، ليس هذا ما تفعله تمامًا، لكن هذا ما يبدو لي.

أنت: أفهم ما تقولين، لكني بحاجة حقًّا لأن أعرف ما إن كنت تعتقدين فعلًا أنني لا أبالي بشأن المال وأنني بالفعل أرغب في إفلاسنا؛ لأنه لو كان ذلك صحيحًا، فهذا يعني أن لدينا سوء فهم خطير يحتاج إلى تجلية.

زوجتك (بقدر أقل عدائية): يا إلهي، ليس هذا ما قصدته. حسنًا، لقد بالغت قليلًا، أنا فقط أشعر بالإحباط منك لأنني كلما حاولت الحديث معك حول شيء من بواعث قلقي، انفجرت فيّ.

أنت: كالعادة.

زوجتك (ضاحكة، كونها ضبطت في واقعة مبالغة جديدة): حسنًا، ليس دائمًا؛ بل هو كثير فقط، وهذا يحبطني.

عند هذه النقطة يتحول سريعًا جدال الندية حيث يتحدث كل منكما على حديث الآخر، ليصبح حوار "تبادل"؛ حيث تبدآن حديثًا متبادلًا مع بعضكما البعض.

إن كان الشخص الذي تتعامل معه شكاء بالفطرة، وأنت في موضع سلطة لست فيه بحاجة للقلق حيال مستقبل وظيفتك أو علاقتك، يمكنك استخدام نسخة "السيترويد" من هذا الأسلوب، وإليك مثالًا:

"بيل"، موظف مبيعات سيارات عالي الهمة، منفجرًا في مكتب الإدارة التي يتبعها على نحو مفاجئ: ما الذي عليَّ فعله لإتمام أمر شراء لعين من هذا المكتب؟ كل العاملين هنا لا يعرفون ما يفعلون! كلهم حمقى وغير أكفاء!

"فرانك" (مدير المبيعات الذي يتبعه "بيل"): هل تعتقد ذلك حقًا؟

"بيل" (متخذًا وضعًا دفاعيًا غير واع حتى بما يقول في حمأة هذا الغضب): أعتقد ماذا؟!

"فرانك" (في نبرة موزونة، حاسمة، هادئة): هل تعتقد حقًا أن كل شخص يعمل هنا لا يعرف ما يفعل وأنهم جميعًا - كل واحد فيهم - من الحمقى وعديمي الكفاءة؟ هل تقول إنه لا يوجد شخص واحد ممن يعملون هنا يعرف ما يفعل؟

"بيل" (وقد ضبط متلبسًا بالمبالغة ووقع في الحرج): حسنًا... ليس الجميع، لكن من الصعوبة حقًا أن تجد ما تريد حين تحتاجه.

"فرانك" (مواصلًا استفساراته): كلا، أنا أعني ما أقول "بيل"، لو أن كل شخص يعمل هنا ليس كفئًا، فمعنى هذا أن لدينا مشكلة كبيرة، وسوف أكون بحاجة لمساعدتك في اجتثاثها وحلها.

"بيل" (وقد هدأ قليلًا): كلا، على رسلك! تعلم يا رجل، لقد كنت غاضبًا فحسب، ليس صحيحًا أن الجميع هنا غير أكفاء.

"فرانك": أفهم أنك كنت غاضبًا، لكني حقًا بحاجة لمساعدتك في حل هذه المشكلة، متى برأيك يمكن البدء في ذلك؟

"بيل": كلا، أنا في الحقيقة مشغول للغاية، لقد كنت محبطًا فقط وأردت التنفيس عما في صدري.

"فرانك": أوه، حسنًا أنا سعيد بأنك الآن تشعر بتحسن، فأخبرني الآن ما الذي تريد منا إصلاحه بالضبط؛ لأنني حقًا لا أريدك محبطًا.

"بيل" (وقد بدأ في هدوء تقديم بعض المطالب): أولًا، أنا بحاجة لهذا...

لاحظ كيف تراجع "بيل" سريعًا. أكثر من ذلك أنه سوف يذكر تلك المواجهة في أول مناسبة يفكر فيها في الانفجار على هذا النحو، وهذه الحادثة سوف تبقى تذكرة قوية له ليبقى مزاجه تحت السيطرة.

بالطبع قد تتفاجأ كل عدة سنوات حين تجد من يرد على سؤالك "هل تعتقد ذلك حقًا؟" بـ "نعم" حاسمة، فإن صادفك هذا فكن منفتحًا واستمع لما سيقوله ذلك الشخص، فالشخص الذي لديه من الكفاءة ما يكفي ليقول "نعم" إجابة عن هذا السؤال، ويصر على تلك الإجابة، فلديه على الأغلب مسائل موضوعية وسوف يكون أكثر سعادة وإنتاجية لو استعرضتما هذه الموضوعات، ولذا فإنه مهما كانت الإجابة التي تتلقاها - "نعم" أو "لا" - فإنك سوف تحل مشكلات كبرى من خلال هذا السؤال البسيط.

رؤية مفيدة

قبل أن تقلق بشأن حل مشكلة أحدهم، عليك أولًا أن تحدد إذا ما كانت هناك مشكلة.

خطوة عملية

فكر بشخص في دائرة تعاملاتك غالبًا ما يميل للمبالغة في طرح قضاياه، ويستنزفك بأدائه المسرحي، ويجعلك نافرًا من مقابلته كلما قابلته.

في أول مناسبة يبدأ فيها ذلك الشخص حديثه المبالغ، دعه يلق حمله فحسب، ثم توقف لخمس عدات ثم قل: "هل تعتقد ذلك حقًا؟" ثم راقب ذلك الشخص وهو يتراجع، ثم احصره في تفاصيل المشكلة الفعلية (إن كان لها وجود بالأساس).



فاعلية قول "إممممم...."

الفائدة: تُهدئ شخصًا منزعجًا أو غاضبًا، تنتقل به مِن المقاومة إلى الإنصات ومِن الإنصات إلى التفكر.

زبائنك الأقل رضا هم أفضل مصادر تعلمك.

– بيل جيتس؛ رئيس شركة مايكروسوفت

لنفرض أنك تعمل بالمبيعات، وشركتك قلقة بشأن العوائد المتراجعة، وتريد مني تدريبك وتدريب زملائك على استخدام أساليبي لزيادة المبيعات، ولم تكن أنت سعيدًا بذلك، وأنت الآن في قمة الغضب لشعورك أنك تهدر الوقت بهذا العمل.

على الغداء، قلت لي: "لا أعلم ما هي حاجتي لتعلم كل هذا الغثاء حول التواصل مع الناس، لِمَ لا أستطيع فقط القيام بالعمل الذي دربت للقيام به؟ لِمَ لا أستطيع فقط سؤال الزبون عما يبحث عنه وعن حدود إنفاقه، ثم أوجهه إلى حيث ينبغي أن يدفع؟ أنا لا أملك الوقت أو الطاقة لتعلم هذه الأمور النفسية".

وأنت تتوقع مني أن تثور ثائرتي وأن أتخذ موقفًا دفاعيًا، فبالنهاية الأمور النفسية التي تتحدث عنها وأنت هازئ هي مجال عملي.

لكنني لم أفعل. بل قلت: "إمممم،" بنبرة صوت مرحبة بالمزيد منك.

فتواصل أنت الحديث: "أنا حقًا أكره تعلم هذه الأمور كي أزيد من مبيعاتي، فليس لذلك نفع فيما أنا كفء به فعلًا، فضلًا عن أنني قرأت بالفعل بعض الكتب في هذا الشأن ووجدت فيها ما ينفع، وقد جربت بعض الأساليب الواردة فيها وأحدثت أثرًا، لكن بعد حين نسيت أمرها، فلم تدم".

فأقول أنا: "حقًا" فتندهش من أنني ما زلت راغبًا في متابعتك للحديث فتفعل.

تقـول: "نعم، وذلك أمر محبط، أعني أن هـذه القواعد قد ترد إلى ذهنك بشكل طبيعـي، لكنني رجل مبيعات، ومـع كل هذا الضغط وحجم العمل وكل تلك الأمور التي أعالجهـا في وقت واحد، يكـون من الصعب عليَّ جدًّا أن أتذكـر شيئًا قرأته في كتاب قبل ستة أشهر".

فـأرد متفهمًا ومُرحِبًا بالمزيـد: "ومن ثمَّ..."، مع تحميلـك مسئولية ما قد تؤول إليه هذه المحادثة.

فتتابـع: "ومن ثـمَّ... حسنًا، أدرك أنني أبدو الآن شخصًـا شكاء، وأدرك أن هذه الوسائل كانـت مجدية معي من قبل، ولعل أساس مشكلتي هي حاجتي لاتخاذ القرار، أعتقد أنني لو جربت أفكارك ووجدتها فعالة بحق، لكان عليَّ إذن اتخاذ قرار بشأن ما إن كان الوقت قد حان للمحافظة على هذه الأساليب والاستمرار في استخدامها، ومن ثمَّ لن يكون عليَّ تكرار تعلمها".

فأجيـب: "لقـد قضيت وقتًا طويـلًا جدًّا في محاولـة استخدام هـذه التوجيهات والأساليـب علـى طريقة "حسبما اتفق" ومن ثمَّ حصلت علـى نتائج على النحو ذاته، وأنا أتفهم حجم إحباطك لأن ذلك قد يكون عائقًا".

فتـرد قائلًا: "نعـم، هو كذلك، لكن اعلم أنني من فعلت هذا بنفسي، وأنا أكره أن أجعـل من نفسي ضحية، أعرف أنه يجب عليَّ أن أركـز على الموضوع وأطبقه وألتزم بتطبيقه كل يوم حتى يثبت".

فأقول: "أتعلم؟ هناك شيء واحد قد ينفعك في هذا، هي نصيحة أقولها لعملائي وهـي أنـك إن التزمت بسلوك ما طيلة واحد وعشرين يومًـا فإنه يسهل الحفاظ عليه، يشبـه ذلـك تنظيف ما بيـن الأسنـان بالخيـط". فتفكر فـي الأمر لثوان، ثم تومئ بالإيجاب.

فأسـأل: "فما الذي تريـد فعله إذن؟" تسكت قليلًا وتفكر فـي موقفك: المبيعات المنخفضة، العملاء المشاكسون، فواتيرك المستحقة التي لن تقدر على دفعها إن لم تحقق مستهدفات البيع المخصصة لك. تعبث للحظات في طبق السَّلطَة الخاص بك، ثم تقول بالنهاية: "هذا ليس ما أريد فعله، بل ما أنا في *حاجة* لفعله".

لا أعلـق علـى الكلام للحظات وأنا أشرب قهوتي. ثم أسـأل: "لكن كيف تعرف أن الوقت قد حان أخيرًا لفعل ذلك؟".

فتفكر في الأمر، ثم تقول: "إما الآن أو لا".

فأقول: "حسنًا" وقبل وصول طبق الغداء الرئيسي، أصبحنا حليفين متفقين على العمل معًا.

ما الذي حدث للتو؟

لقد بدأت الحوار غاضبًا، محبطًا، دفاعيًا، وتوقعت تفجر الوضع بسبب ذلك. وبعد كل قول غاضب قلته، كنت تتوقف منتظرًا مني أن أحاضرك أو أواجهك أو التركيز على أسلوبك غير الإيجابي، ولو فعلت أنا أيًا من هذه الاحتمالات، فسوف تتوغل أنت في الجدال معي حتى لو كنت متفقًا مع ما أقول في نفسك.

ولذلك فعلت العكس تمامًا، فبدلًا من إسكاتك قمت بتشجيعك لمستوى أعمق باستخدام كلمات مثل: "إمممم"، "حقًا"، "ومن ثمَّ". في كل مرة فعلت ذلك، كنت أنت تزداد هدوءًا، ونتيجة لذلك وبنهاية حديثنا لم تكن تحاول إخباري عن سر إخفاقك، بل كنت تحاول جاهدًا إقناعي بأنك سوف تنجح.

إن قول "إمممم" أداة تستخدم لمواجهة شخص في حالة غضب وتمرس ويقين من أنك العدو، وهي أداة ناجحة في نطاق واسع من المواضع - أي موقف يتراوح بين أزمة اختطاف رهائن وحتى التعامل مع عميل غاضب - لأنها تحول سريعًا نزاعًا محتملًا إلى حوار تعاوني، وإليك الطريقة:

معظم الناس يرتكبون ذات الخطأ تقريبًا حين يواجههم شخص غاضب أو حانق، هم يقولون أقوالًا حسنة النية، مثل قولك: "حسنًا، أرجوك أن تهدأ" أو يفقدون أعصابهم كذلك ويثور غضبهم. ("أوه، نعم؟ حين ترى أن أفكاري مجرد هراء، لكنك مخطئ ويمكنني إثبات ذلك لك") كِلا النهجين يعود بنتائج كارثية، فإن أثرت غضب الشخص الآخر، فستدخلان في معركة صوتية حامية الوطيس، وإن طلبت منه الهدوء فهذا يرسل للطرف الآخر رسالة مهينة ومثيرة للسخط: "أنا عاقل، وأنت شخص مزعج"، والرد في الحالتين يكون تحولًا دراميًا باتجاه المقاومة من طرف الشخص الآخر.

لكن لفظة "إمممم..." على النقيض من ذلك؛ حيث تعمل على خفض التوتر، وحين تستخدم هذه الطريقة فإنك لا تسكت الشخص الآخر؛ بل تقول له: "أنت مهم بالنسبة لي وكذلك مشكلتك مهمة بالنسبة لي" وهو ما يعيدنا ثانية لخلايا المخ العصبية العاكسة.

حين يندفع الناس نحو الهجوم، فإن ذلك عادة ما يكون راجعًا لاعتقاد لديهم (بالصواب أو الخطأ) بأنهم يتعاملون بشكل سيئ، وهذا ينطبق تحديدًا على حال تعاملك مع عملاء في حالة غضب أو إحباط، فأمثال هؤلاء غالبًا ما يشعرون بالإهانة في مناح كثيرة من حياتهم، لكنهم يوفرون "مخزون غضبهم" لانفجارات

يعرفون أنها لن تؤدي إلى فصلهم أو طلاقهم أو القبض عليهم، كركل الكلب أو الصراخ في وجهك.

إن بادرت للدفاع أو الهجوم المضاد، فهذا ببساطة يعزز فكرة لدى الآخرين بأنك تعتبرهم على خطأ أو غير ذوي أهمية (وحمقى)، وهو ما يعاظم خلل استقبال الخلايا العصبية العاكسة لدى هؤلاء الناس ويثير ثائرتهم، وحين تقدم على حركة غير متوقعة بتشجيعهم على الحديث فأنت تفعل عكس ما سبق تمامًا؛ حيث تعكس الاحترام والاهتمام، فيجدون أنفسهم مجبرين على إرسال رسالة مماثلة.

إن وسيلة "إمممم..." أسميها أنا "من معمقات العلاقات" فهي تُظهر للآخرين أن كلامهم يستحق الاستماع، ويستحق اتخاذ إجراء تجاهه، ومع ذلك فهي لا تلزمك بشيء، فالهدف الوحيد منها هو تهدئة الشخص على نحو يمكنه معه تحديد المشكلة الفعلية والخروج بحل واقعي.

ولهذا السبب أنا أوصي بها كخط دفاع أول إن كنت تتعامل مع عميل أو زبون منهار، وإليك مثالًا بطريقة تفعيلها.

عميل (على نحو عدائي): لقد باعتني شركتك قطعة من الخردة في المرة الماضية! منتجاتكم رديئة وخدمتكم سيئة وأنتم جميعًا لستم سوى مجموعة من الكذابين الجشعين.

أنت (بصوت مشجع، كما لو كنت تريد سماع المزيد): إمممم....

العميل (غاضبًا): ما الذي تعنيه بقولك هذا؟

أنت (بثبات وهدوء): فقط كنت أفكر في مدى أهمية إصلاح أو تصحيح أو فعل شيء ما حيال الأمر بأسرع وقت ممكن، وإلا فإن الأمر سيصبح أشد سوءًا، ولا أعتقد أن هذه مرحلة نود الوصول إليها، ألا توافقني على ذلك؟

العميل (بادئًا بالتراجع والهدوء): هه، هه، حسنًا، صحيح. لكنني سأندهش حقًا لو ساعدتموني، لا تدرون حجم العنت الذي وجدته معكم.

أنت (مرحبًا): أخبرني بالمزيد.

العميل: حقًا؟ هل لديك اليوم بطوله؟ حسنًا، أنت من طلب هذا، آخر وحدة GPS أرسلتموها إليَّ لم تعمل، وحين أعدتها للإصلاح أعطيتموني وحدة قديمة مجددة وكانت مليئة بالخدوش وشكلها أقرب إلى خردة قديمة.

أنت: أفهم الآن سبب استيائك، ماذا لديك أيضًا من مشكلات لقيتها معنا لتخبرني بها؟

العميل (أكثر لينًا): حسنًا... إممم... معظم المشكلات الأخرى غير ذات بال، وقد قاموا باستبدال الوحدة المهترئة بأخرى أفضل حين شكوت بشأنها، لكن تلك الوحدة التي طلبتها لسيارة زوجتي لا تعمل، وحين قمت بإرسال رسالة إلكترونية تتضمن شكواي لم يرد عليَّ أحد.

أنت: حسنًا، سوف أحرص على حل تلك المشكلة بأسرع وقت ممكن، وأظن على الأغلب أنها مشكلة متعلقة بخلل برامجي، وقد قمنا بتصحيحه، ويمكننا إصلاحها لديك بكود صغير يمكنك تنزيله، وفي حال لم يعمل سوف أعطيك خط هاتفي المباشر لنحاول إيجاد حل آخر، لكن قبل الخوض في هذا العمل، هل هناك شيء آخر تريد إطلاعي عليه بشأن تجربتك معنا؟

العميل: إممم. ليس سوى أنني لست معجبًا أبدًا بخدمة العملاء لديكم. حسنًا، باستثناء هذه المرة. لا بد أنه يتحسن، وبالمناسبة، أنا آسف لأنني صرخت في وجهك لأنني أعلم أن ما حدث من قبل ليس لك فيه ذنب.

أنت: لا مشكلة على الإطلاق، أفهم ما مررت به. والآن، دعنا نبحث فيما جرى مع وحدتك الجديدة...

اقرأ هذا الحوار ثانية، وسوف تكتشف تفاصيل مثيرة، في البداية كانت قذائف عميلك موجهة إلى قلبك مباشرة: منتجاتكم رديئة، خدمتكم وضيعة، أنتم كاذبون، أنتم مثيرون للاشمئزاز، لكن بعد دقائق قليلة بدأت الأمور تتغير قليلًا، على نحو ما خلال الكلام تحول غضب عميلك إلى "ضمير الغائب" أو "الشركة" فلماذا؟ لأن العميل بدأ يشعر أنك معه في صف واحد ولا تريد الإساءة له، وبمجرد حدوث هذا التحول، يمكنك التوقف عن التبرير والبدء بالعمل معًا على إيجاد حلول للمشكلة.

لأن قول "إممم..." قد يحول شخصًا ما من عدو إلى حليف وبسرعة شديدة، فإنك غالبًا ما ستجد أثرًا غير عادي له في حياتك الخاصة، خاصة في تلك المواجهات الملتهبة التي قد تصبح أية كلمة خاطئة فيها هي شرارة اشتعالها، لكن ثمة تنبيهًا هنا: أنت قد تميل إلى ردة فعل أكثر غريزية على غضب زوجتك أو طفلك مما يكون عليه رد فعلك على غضب شخص لا تعرفه، فتأكد من اتجاهك أولًا قبل أن تفتح فمك، فبمجرد أن تقوم بمتوالية السرعة "من المعارضة إلى القبول"

والتـي ذكرتها في الفصـل الثالث، تأكد من بقائك تحت السيطـرة، ولتجرب شيئًا من هذا القبيل.

زوجتك: لا يمكنني أن أصدق، أعني أنا فقط لا أستطيع أن أصدق، لقد وعدتنا أن نخرج أخيرًا في عطلة هذا الأسبوع وها أنت الآن تتراجع، هكذا أنت دائمًا.

أنت: إمممم....

زوجتك: إمممم؟ ما الذي تعنيه بهذا؟

أنت: أنا فقط كنت أعرف كم كانت مهمة لك هذه الرحلة، وأنا حقًّا آسف لأن المشروع تجاوزه الوقت ولا يمكنني الفكاك منه.

زوجتـك: أنت دائمًـا ما تقول شيئًا من هذا القبيل، دائمًا مـا يكون لديك عمل طارئ لا يمكن تركه، لقد كرهت هذا.

أنت: وعليه....

زوجتـك: وعليـه، فإنني أريدك أن تجـد عملًا آخر ليست فيه كل هـذه الضغوط، أو أن تتوقف عن وضع خطط لا يمكنك الالتزام بها دائمًا أو... لا أدري، أتمنى ألا يحدث هذا الاضطـراب دائمًا فـي حياتنا، وأعرف أنك ترغب في ذلك أيضًا، وأعلم أنك عالق في هـذه الوظيفة، ولا أظنك تجد فيها أيـة متعة، أنا آسفة لكنني فقط غاضبة الآن، آسفة لأنني كنت عصبية معك.

مرة أخرى، سوف تلاحظ أن هدفك ليس حل مشكلة معينة تواجهها (على الرغم مـن أن ذلك قد يحدث أحيانًا). لكن هدفك تلافي العراك الكلامي، والانتقال من حالة الحديث إلـى بعضكما البعض، والانتهاء ببعض الحظ إلى حديث بعضكما مع بعضـ، حين يحدث ذلـك فإننا نصل إلى نقطة يمكنك فيهـا أنت والشخص الآخر العمـل كحلفـاء للتعامل مـع المشكلة بدلًا مـن الدخول مع بعضكما فـي مشاجرات جارحة.

إن قول "إمممم؟" هو مجرد واحدة من عدة جمل يمكنها خفض توتر متصاعد في حـوار ما، من الكلمات الأخـرى: "حقًّا؟"، "ومن ثـمَّ..."، "أخبرني بالمزيد"، "ومـاذا حدث حينها؟"، "وماذا غير ذلـك تريد قوله؟". من بين كل هذه العبارات تعـد "إمممم..." هـي المفضلة لـديَّ كفاتحة حديـث تخرج الناس مـن مسارهم النمطـي - وإخراجهـم من المسـار النمطي وسيلة جيدة لإيقـاف الانهيار - حرك

الشخص من العدائية إلى الحيرة الخفيفة وتكون قد تحركت بالفعل خطوة في الاتجاه الصحيح.

مع ذلك ليس مهمًّا ما هي الكلمات التي تستخدمها أو العبارات التي تختارها بالضبط، المهم هو كيفية استخدامك لها: ألا تجادل أو تدافع أو تقدم أعذارًا، بل تقول فقط ما يعني: "أنت مهم ومشكلتك مهمة، وأنا منصت لحديثك". أوصل تلك الرسالة وستكون المشكلة – مهما كانت – قد قطعت أكثر من نصف طريقها للحل.

رؤية مفيدة

لا تدافع؛ بل ادخل إلى الأعماق.

خطوة عملية

لم تزل غير مطمئن لفاعلية هذا الأسلوب؟ حسنًا... هذه المرة سوف أقوم بشيء مختلف وآخذ أنا الخطوة العملية بنفسي، بتخيل محادثة أخرى معك، وإليك مسار الحوار:

أنت: "يبدو هذا مجرد لغو نفسي نظري، لِمَ لا تمنحني شيئًا يمكنني الاستفادة منه!".

أنا: "إممم....".

أنت: " لا تجرب هذه الأساليب معي!".

أنا: "تبدو غاضبًا، أم أن ذلك مجرد إحباط؟".

أنت: "الأمر أكثر من مجرد الإحباط، عليَّ أن أتواصل مع الناس، وأجدني أضرب رأسي بالحائط والضغوط تتراكم عليَّ".

أنا: "حقًّا...".

أنت: "نعم، إذا لم أستطع التواصل مع هؤلاء الزبائن المحتملين، فلن أتمم عملية البيع التي أحتاج للوفاء بمستهدفاتي".

أنا: "أخبرني بالمزيد".

أنت: "في ظل هذا الاقتصاد المجنون، كل شخص في هذه الشركة واقع تحت ضغط تحقيق نسب أعلى من المبيعات، وإن لم نفعل سوف نفقد وظائفنا فورًا!".

أنا: "فأنت إذن خائف من حدوث ذلك معك".

أنت: "نعم، فأنا تحت ضغط متزايد، وهو ما يجعلني نافد الصبر مع كل شخص وكل شيء، بما في ذلك قراءة هذا الكتاب".

أنا: "إلى أي حد تشعر بالخوف؟".

أنت (وقد غلبتك مشاعرك): "خائف جدًّا".

أنا (متوقفًا للسماح لك بفرصة للتنفس): "إذن فأنت على الرغم مما سبق لك من خوف تعافيت بعده، فأنت قلق هذه المرة إن فُصلت ألا تتمكن من التعافي هذه المرة".

أنت: "شيء من ذلك، لكنني دائمًا ما أتعافى، والحقيقة أنني أفكر فيما لو كان أدائي جيدًا، فسوف أحتفظ بالوظيفة، ولو لم يكن كذلك فسوف أجد وظيفة أخرى فأنا دائمًا ما أجد، وربما في شركة لا تمر بذات الأوقات العصيبة التي نمر بها هنا. أعني، أنني رجل مبيعات مميز".

أنا: "ليست المشكلة فيك إذن، بل في الشركة. من الصعب بيع منتجات لا يحتاجها الجمهور أو يريدها، لكنك حين تبيع للناس ما يحتاجون، فأنت تبلي بلاءً حسنًا".

أنت: "بل أبلي بلاءً رائعًا".

أنا: "وعليه؟".

أنت: "وعليه، فإنه ليس لديَّ ما أخسره، إن بذلت قصارى جهدي ولم ينجح الأمر فليست مشكلتي، ويمكنني الذهاب لمحل آخر".

أنا: "إمممم".

أنت (ضاحكًا): "ها أنت تعود لذلك ثانية".

أنا: "لعلها أفلحت معك".

أنت (مسترخيًا): "ولعلي بحاجة لقراءة هذا الفصل مرة أخرى".



مناورة الشرط المسبق

الفائدة: نقل الشخص من حالة التفكر إلى حالة الاستعداد للفعل من خلال تحييدك لنقاط ضعفك.

إن أخفيت عيبًا، توقع العالم ما هو أشد منه سوءًا.

– ماركوس فاليروس مارشال؛ شاعر روماني

لو أن لديك خبرة بما يجري في قاعات المحاكم، فلعلك تعرف أن المحامين يقدمون على القيام بما يسمى "الشرط المسبق". وهو ما يعني الموافقة المقدمة على شيء ما.

فمثلًا: لو أن محاميًا نص على أن بصمات "جون دوي" هي الموجودة على المسدس الذي أطلقت منه النار علّى حماته، فإن على الباقين الموافقة على تلك الحقيقة، ولا يكون المحامي الآخر بحاجة إلى استدعاء خبير للتأكد من ذلك، بل يمكن لمحامي "جون" أن ينتقل إلى النقطة التالية: إثبات أن إطلاق النار كان مبررًا.

ما الذي يجعل من الشرط المسبق أسلوبًا ذكيًا؟ لأن الناس حين تعرف (أو تحدد سريعًا) المشكلة التي تقر أنت بها، فإن أفضل خطوة تقوم بها هي إخراجهم من الموضوع، والأفضل أنك غالبًا ما تستطيع تحويلها إلى سند قوي.

نحن غالبًا ما نبذل جهدًا كبيرًا في إخفاء مواضع ضعفنا حتى لو كانت واضحة تمامًا لكل من يقابلنا. والنتيجة: أننا نضع الناس في حالة من عدم الارتياح؛ لأنهم مجبرون على التجاهل الشديد للمشكلة وتوجيه قدر كبير من انتباههم على تلافي الحديث عنها، وحين يصبح الناس غير مرتاحين، فإن خلاياهم العصبية العاكسة

لا يمكنها خلق الصلات العاطفية؛ لأنهم يتفادون بشدة تلك الصلة، فعقولهم لا تقول: "تواصل مع ذلك الشخص"، بل تقول: "كن حذرًا. لا تثق بذلك الشخص، فإن كان يخفي هذا على وضوحه، فلا بد من أنه يخفي شيئًا آخر".

والحل؟ إن كانت هناك مشكلة كبيرة بارزة تحول بينك وبين التواصل مع شخص آخر، فاذكرها مسبقًا.

وإليك مثالًا: تلقيت مؤخرًا رسالة من شاب يقرأ عمودي في *صحيفة لوس أنجلوس تايمز*، قال فيها: "أبلغ من العمر ستة وعشرين عامًا وأعاني مشكلة تلعثم، الجزء الأسوأ من تلك المشكلة هو عدم معرفتي بها حتى أطلت بوجهها القبيح، وعدم المعرفة أضاف ضغطًا، والضغط بطبيعة الحال يبرزها".

كان الشاب ماهرًا في عمله، لكنه لم يكن يحصل على فرص للعمل، وكان يعلم أن مشكلة التلعثم (وجهود الناس بحسن نية في التظاهر بعدم ملاحظتها) كانت تجعل ممتحنيه للوظائف غير مرتاحين تمامًا، وعلى الرغم من قانون أصحاب الإعاقة، فإن من يديرون مقابلات العمل قادرون دائمًا على إيجاد مبرر آخر لإفشال المرشح المعاق، وهذا بالضبط ما كان يحدث دائمًا مع ذلك الشاب.

نصحته بأن يجرب أسلوبًا أثبت نجاحه مع أحد مرضاي يدعى "جو". كانت حالة "جو" مشابهة تمامًا، كان يدخل مقابلة وراء أخرى، لكنه أبدًا لم يجد مَنْ يوظفه بسبب تلعثمه.

طلبت من "جو" ألا يضغط على نفسه في محاولة منه لتلافي التلعثم، وهو ما لا يجدي أبدًا، وبدلًا من ذلك طلبت منه أن يقول في بداية كل مقابلة: "لديَّ مشكلة تلعثم، وأسوأ ما فيها أنني لا أدري بها حين تقع، وحين تصادفني هذه الحالة يجفل الناس ولا يرتاحون لي، ولا يدرون ما يفعلون ويتشتتون، فإن حدث ذلك خلال حديثنا فإن الأفضل هو أن تصبروا عليَّ وإن كنا جميعًا محظوظين فإنها سوف ترحل كما أتت، فإن لم تفعل فسيكون علينا بذل أقصى ما بوسعنا، وأنا أعتذر مسبقًا على ما قد يسببه ذلك من إزعاج لكم".

بالاعتراف مسبقًا بحالة التلعثم، تخلص "جو" من عنصر المفاجأة وأصبح أكثر هدوءًا وقدرة على السيطرة، بل إنه اكتسب تقدير واحترام الآخرين لرباطة الجأش التي أبداها، وتوقعه لعدم ارتياحهم ونصيحته المفيدة لهم في التعامل مع تلك الحالة.

بعد سنوات وبعد اختفاء مشكلة تلعثمه تمامًا تقريبًا، قال لي "جو": "ما زلت أقول للناس إنني كنت أعاني كثيرًا التلعثم وأخبرهم بما يجب فعله إن وقع لي ذلك الآن؛ لأن ذلك من أكثر الطرق فاعلية في اكتساب احترام الناس والبدء بتشجيعي".

إن التوضيح المسبق للحقائق يساعد على تحييد مشكلات أخرى كذلك، وبصفتي طبيبًا نفسيًّا يعمل في عالم الأعمال فإنني غالبًا ما أجد عنتًا شديدًا حين يكتشف جمهوري في هذا المجال طبيعة عملي، وحين يعرفون طبيعة مهنتي، أرى على الفور أعينهم تدور وأستشعر الشك يفوح من أكثرهم.

ولمواجهة ذلك، فإنني أستخدم نسختي الخاصة من خطبة "جو" لممتحنيه. فأبدأ بالقول: "أنا طبيب نفسي ليس لديَّ شهادة في إدارة الأعمال أو تدريب نظامي في هذا المجال، أعلم أن مجال عملي يشك فيه ويحط من قدره الكثيرون، لكن هذه بعض الأشياء التي تعلمت القيام بها خلال عملي، لقد ساعدت أبناء صغارًا على اتخاذ قرارهم بحقن آبائهم المحتضرين بالمورفين، وساعدت زوجين لم يناما في غرفة نوم واحدة طيلة سنوات على عودة العلاقة الحميمة بينهما مجددًا، وأقنعت أزواجًا كانا قد أشرفا على الانفجار إلى الاستماع لبعضهم بعضًا، وساعدت محامين كانوا قد حطموا جميع الصلات مع عملائهم على عدم تحطيم أنفسهم، ومنعت شريكًا مؤسسًا لاستثمار خطر متدهور من حماقة الإقدام على الانتحار... وهكذا فأنا أعرف بعض الشيء عن التواصل الفعال مع الناس، وأتصور أن التواصل الفعال مع الناس هو شيء تحتاجونِ إليه جميعًا في كل يوم".

صحيح أن ذلك مقال أطول مِنْ أن يقال لجمهور، إلا أنه يجدي، فخلال دقيقتين أتحول بجمهور عدائي أو متشكك على أقل تقدير إلى مجموعة من الشغوفين الذين يقولون في أنفسهم: "مرحبًا، لا بد من أن ذلك الرجل لديه شيء مهم ليقوله".

الطريقة ذاتها سوف تفلح معك، لكن إن أديتها على النحو الصائب، وهناك ثلاثة مفاتيح لذلك: *(ادخل سريعًا وبشكل فعال في طرح الموضوع)*، *حيد المشكلة* (ببيان كيفية التعامل معها أو إثبات أنها ليست بمشكلة حقيقية)، ثم *اخرج* (انتقل إلى الموضوع التالي، لا تطل أو تسرف في التفاصيل). وإليك مثالًا:

مدير مقابلة العمل: أخبرني إذن عن شهاداتك وخبراتك.

مطور برمجيات: حسنًا، أعتقد بأنني الشخص الوحيد الذي قد تفكر فيه لهذه الوظيفة ولا يحمل درجة علمية في المجال؛ لأنني بشكل أو آخر "ولدت فيه". كتبت أول برنامج

لي حين كنت في التاسعة، ووالداي كانا مبرمجين ولذلك فأعتقد أنني ولدت مهووسًا بالأمر، لقد حصلت في الواقع على أول وظيفة لي وأنا في السادسة عشرة؛ لأن أحد جيراني اكتشف قدرتي على تصميم قواعد البيانات، وقام بتشغيلي على الفور، وقد تقاعد الآن، لكنني دونت اسمه كمرجع ولا يزال متجره يستخدم برنامجي حتى الآن.

مدير المقابلة: رائع.

أنت: لديَّ كذلك قائمة بعملاء آخرين سوف يكونون سعداء بالتحدث إليكم حول عملي...

حين تبين مسبقًا المشكلة أو العيب المحتمل، عليك أن تفعل ذلك بثقة ودون خجل. وكلما كنت أكثر استرخاءً، استرخى الشخص الذي تتواصل معه، وسهل عليكما التركيز على مضمون التواصل.

التوضيح المسبق يتطلب شجاعة، لكن عائده كبير. حين تستخدم هذا الأسلوب، سوف تتحول عيوبك إلى دعائم ويمكن الناس من رؤيتك كشخص لا كمشكلة. أكثر من هذا، قد تكتشف أن المشكلة التي طالما كانت عائقًا أمامك قد أصبحت عاملًا لدفعك قدمًا.

■ الفتى العائد ■

قبل سنوات عدة، ألقيت خطبة مؤثرة أمام جمع من المحامين، وسماسرة الأسهم، والمستشارين الماليين، ظننت أن الخطبة كانت رائعة، لكنني ذهلت لاحقًا أن جمهوري لم يحفل كثيرًا بالخطبة، بل رآها سيئة.

الأسوأ من ذلك أنني علمت تلك الحقيقة قبل يومين فقط من إعدادي لإلقاء الخطبة ذاتها على جمهور من المحاسبين أكثر صعوبة. هالني الأمر، لكن سرعان ما استجمعت قوتي وبدأت تحليلًا للموقف، أدركت أن الخطبة لم يكن بها عيب، إنما العيب في وضعها، فبعد صباح مليء بعروض تقديمية قائمة على عرض الأساسيات، كان الجمهور قد أصبح مهيئًا للمزيد منها، لكنني طلبت منه قفزة ذهنية أكبر من اللازم.

ولذا فقد بدأت حديثي مع الجمهور الثاني بالقول: "إن شيئًا غريبًا حدث لي في طريقي لإلقاء هذه الخطبة، لقد علمت قبل يومين أن هذه الخطبة ذاتها لاقت قبولًا سيئًا للغاية لدى جمهور أكثر مرونة منكم". (نجم عن قولي بعض الضحكات المستغربة والعصبية، لكنها كانت حركة كفيلة ببقائهم منصتين لكلامي). تابعت قائلًا: "وقد أدركت أن العيب لم يكن

في حديثي وإنما في الحالة، ولذا فإنني أود تجربة شيء قد يساعدكم في تحقيق فائدة أكبر مما سأقول، بدلًا من تخييب ظنكم بي".

ولكي أساعدهم في إحداث النقلة الذهنية من الأحاديث الفنية التي استمعوا إليها طيلة الصباح إلى خطبتي ذات الطابع التحويلي، طلبت منهم تذكر لحظات فارقة في حياتهم. مثلاً: طلبت منهم أن يتخيلوا عطلة الأسبوع التالية لأحداث الحادي عشر من سبتمبر، وأنهم في بيوت عبادتهم وبحاجة لسماع كلمة طمأنة وسكينة لأنهم يعرفون أن حياتهم تبدلت للأبد أو يتصوروا طفلًا لديهم يعاني إعاقة في التعلم ولم يتوقعوا منه الوصول إلى الثانوية، وقد أتم للتو دراسته الجامعية.

كنت قادراً على الشعور بذلك التحول من "ما هي قوانين الضرائب الجديدة التي يجب أن أطلع عليها؟" إلى "ما هي الأمور المهمة حقًا بحياتي؟"، وبنظرة عبر القاعة رأيت مئات الأشخاص قد بدأوا التركيز باهتمام وتطلع لما سأقوله بعد.

بعد أيام، أرسلت لي منظمة اللقاء رسالة إلكترونية تقول فيها إن خطبتي كانت الأعلى قبولًا خلال اليوم. وقالت إن كثيرًا من الحضور قالوا إنها أفضل خطبة سمعوها على الإطلاق، من خلال تجلية نقاط الضعف أمام الجمهور، خلقت حالة من التفهم لديهم سمحت لهم بأن يفهموا ويقدروا الرسالة، وفي تحديد خطئي والتغلب عليه، تعلمت مهارات أساسية جعلت مني محاضرًا أفضل وأكثر ثقة.

رؤية مفيدة

أظهر رباطة جأشك بالتصريح بالمثالب التي يعرفها الناس فيك، وسيكونون هم أكثر ميلًا لمنحك انتباههم الإيجابي غير المشتت.

خطوة عملية

إن كنت تعلم أن شيئًا فيك يجعل الناس غير مرتاحين، فمارس طرقًا للتعبير عن المشكلة وكيف يمكن للآخرين التعامل معها، كرر الطريقة أمام المرآة حتى تصبح موقنًا من قدرتك على فعلها بارتياح أمام العامة.

١٩

من التفاعل إلى التحول

الفائدة: انقل الشخص من التفكر إلى الاستعداد للفعل
عبر علاقة مبدلة من اللاشخصي إلى الشخصي.

إنهم لا يرون السماء.

- رجل من أصل أفريقي وهو يسير عبر شوارع مانهاتن

سألتني ابنتي وهي تُحضر لمقابلة وظيفة مع مدير كبير في إحدى الشركات المالية بوول ستريت: "ما السؤال الذي إن وجهته إليه أبرزني عن البقية؟".

وبعدها بساعة ونصف، اتصلت بي هاتفيًا وأنا في وسط اجتماع وقالت لي في حماسة: "أبي، لقد سألته السؤال الذي اقترحته، وكان رد فعله تمامًا كما توقعت. فقد نظر إلى السقف لثانية ثم قال: "ذاك سؤال رائع وليست لديَّ إجابة عنه، لكن يجب أن تكون لديَّ إجابته، وقد تواصل معي حقًّا بعدها".

وإليك ما قالته ابنتي لتحوز اهتمام مدير المقابلة، حين سألها إن كان لديها سؤال، ردت عليه بالقول:

أحب أن أتخيل الوضع بعد عام من الآن وأنت ورؤساؤك قد جلستم تراجعون وضع الأشخاص الذين عينتموهم خلال هذه النوعية السنة، وحين تأتون على هذه الوظيفة يقولون لك: "وظف لنا عشرة من هذه، فهذا الشخص هو منْ أفضل مَنْ عيناهم منذ أمد بعيد". هلا أخبرتني بما فعله ذلك الشخص حتى يحصل على هذا التقييم الرائع؟".

كنت أعرف أن السؤال سيحدث أثره، أخبرت ابنتي كذلك كيف تعرف أنه قد أفلح: بمراقبة عيني ممتحنها؛ لأنه في اللحظة التي يذهب ببصره بعيدًا، تعرف هي أنها نقلته من حال التفاعل إلى حال التبدل.

■ التفاوض في مقابل الارتباط

نحن في هذه الأيام لا نرتبط، بل نعقد الصفقات، الأحبة والأزواج يتفاوضون اليوم على كل شيء بداية من العشاء إلى العطلات. ويفاوض الوالدان أبناءهم في التجهز للمدرسة وأداء الفروض، ويفاوض المديرون إن لم يتمكنوا من الإكراه، الكل يدور في ثنائية "ما الذي سوف تفعله لأجلي؟" و "ما الذي عليَّ فعله في المقابل؟".

عقد الصفقات أمر لا بأس به إن كان هدفك تبادل المنافع أو التفاوض بشأن عقود معينة، لكنه ينطوي على عيب قاتل: أنه لا يفتح لك قلبًا أو عقلاً، التواصل التبادلي هو مثل تعاملك مع ماكينة الصرف الآلي، تخرج الأموال من حسابك المصرفي، وتصل إلى يدك وهكذا يبدو كل شيء منضبطًا تمامًا، لكنك لا تشعر أن لديك رغبة في قول "شكرًا" بعد انتهاء التعامل.

المعاملات التبادلية لا تصنع جاذبية في العلاقة لأنها غير شخصية وسطحية، وهذه التعاملات لن تصرف الناس عنك بالضرورة - كان بإمكان ابنتي أن تسأل مستجوبها: "ما هي الميزات الصحية المتوفرة لهذه الوظيفة؟" وتتلافى إزعاجه - لكنها بذلك لن تقرب الناس منها، وكما الحال في تعاملك مع ماكينة الصرف، فهي تعاملات نادرًا ما تغير حياة الناس، وتكون أنت محورها الوحيد لا الشخص الآخر أو الشركة.

لكن لخلق الأحداث الفارقة، عليك أن تتجاوز علاقة التبادل إلى التواصل. كيف؟ بتوجيه أسئلة تدفع محدثك إلى القول: "هذا ما أعتقده"، "هذا ما أنا عليه"، "هذا ما أردت تحقيقه"، "هكذا يمكنك لعب دور في نقل حياتي لحال أفضل".

قبل سنوات، مثلاً، أدركت أن معظم الرؤساء التنفيذيين والمديرين الذين أقابلهم ليسوا أذكياء فقط بل حكماء أيضًا، لكنهم لا يجدون غالبًا فرصة إطلاع الآخرين على تلك الحكمة، فهم يضعون كل تركيزهم في المشكلات اليومية العادية في إدارة الأعمال فلا تتاح لهم الفرصة تقريبًا للتفكير العميق والخلاق واستخدام

قدراتهم الذهنية الأرقى والتي غالبًا ما تكون كبيرة، وهو ما يولد الإحباط حتى لو لم يكن محسوسًا لديهم على المستوى الواعي.

حين أسأل أمثال هؤلاء أسئلة تسمح بانفتاح عقولهم وإطلاق العنان لقدراتهم العقلية، أجد منهم عجبًا: فأولئك المحترفون المتعجلون، الذين لا يملكون أثمن من أوقاتهم، يبدون رغبة عارمة في قضاء وقت أطول معي. فإما أن يطلبوا من مساعديهم تعليق جميع الاتصالات لمسافة تقارب ثلث الوقت، أو يتجاوزون الوقت المحدد لي، أو يمشون معي من مكاتبهم وحتى مدخل الشركة كي يقضوا معي أطول وقت، أو يقولون لي: "تبا لذلك "مارك". ذكرني أرجوك حين ينفد الوقت كلما تقابلنا، حتى يمكننا تحديد وقت أطول أو ترتيب لقاء على العشاء".

إنني أحصل على هذه الاستجابة لسبب بسيط: لأنني أشبع مستقبلات الخلايا العصبية العاكسة التي سبق أن تحدثت عنها في الفصل الثاني، هؤلاء الناس يعملون بجد ويبذلون قصارى جهودهم، وهم يريدون من العالم اعترافًا بأنهم أذكياء، قيّمون، مبدعون، لكن بدلًا من تلقي هذا الامتنان والتقدير لأفكارهم وموهبتهم، فإنهم عادة ما يسمعون كلامًا من قبيل "لن تعجب هذه الأرقام مجلس الإدارة" أو "أين تحليل التكاليف؟" أو "قسمك متأخر في تقديم التقرير الشهري". وهو ما يشعرهم بأنهم ليسوا أكثر من مجرد تروس في دولاب كبير.

وأنا بالفعل معجب بأولئك الناس كبشر وليسوا كتروس في دولاب حركة، وأنا أعرفهم ذلك وغالبًا ما يكون ذلك عبر سؤال واحد، والنتيجة المعتادة التفكر الفعال أو حتى القبول الفوري لما أقول.

فمثلًا، قبل فترة قابلت "بيل"، النائب الأول لرئيس شركة برمجيات، تحدثنا لبعض الوقت عن سبب لقائنا، والذي كان في ظاهر الأمر معالجة مشكلة خاصة بالعاملين في الشركة، "بيل" الذي كان من الواضح أنه شخص ذكي وجذاب، كان في وضعية تفاوضية صارمة: ما الوقت المتاح لديك؟ كم من الوقت سوف تحتاج؟ كم سيتكلف هذا العمل؟

وبعد نصف ساعة من الحديث على هذا النمط، قلت لـ "بيل": "لكي تساعدني على فهم أفضل لمدى قدرتي على مساعدتكم وطبيعة تلك المساعدة، عليك أن تخبرني بما تحاول شركتك وتحديدًا قسمك أن يحققه من أهداف حيوية مهمة، ولِمَ اختارت الشركة هذا الهدف تحديدًا".

توقف "بيل"، وتطلع إلى السقف لثوان، وأجاب قائلًا: "هذا سؤال جيد للغاية، وأنا بحاجة للتفكير فيه بعمق أكبر".

عند هذه النقطة، شعرت أن علاقتنا ترتقي لمستوى أعلى، لنَقُل إن "بيل" "رأى السماء". لقد خرج قليلًا من عالم المفاوضات والتخطيط والمبادلات وبدأ يفكر بالصورة الأوسع لشركته ومستقبله، حين أفسحت له مجالًا للقيام بذلك فقد خلقت صلة معه، وحين تلاقت عينانا مجددًا، انتهى الحديث بيننا كتفاوض وبدأ الحوار.

والسر في صياغة هذا السؤال المبدل بسيط. اسأل نفسك: "ما السؤال الذي يظهر لذلك الشخص أنني مهتم بأفكاره أو اهتماماته أو نجاحاته المستقبيلة أو حياته؟". ثم قم بتوجيه ذلك السؤال. وإليك أمثلة على ذلك:

- "إن أتيحت لك الفرصة لتغيير شيء واحد حيال توجه شركتك، فما عساه يكون؟".
- "لو أن لي القدرة على فعل واحد يساعدك على التحرك سريعًا باتجاه أهدافك، فما عساه يكون؟".
- "ما الشيء الذي ستكون أشد فخرًا به إن حققته؟".

ولكي ترى كيف تتفوق مثل هذه الأسئلة كثيرًا على غيرها من الأسئلة التفاوضية، دعنا نلقي نظرة على سيناريوهين مختلفين، وكلاهما يتضمن حديثًا بين "ناعومي" التي تخوض يومها الأول في وظيفة جديدة، ورئيسها في العمل. إليك الحوار الأول:

الرئيس: مرحبًا "ناعومي"، كيف تسير الأمور؟

"ناعومي": رائعة، شكرًا لسؤالك. أقدر ما قدمه مساعدك لي من عون، فاليوم الأول دائمًا ما يكون مربكًا، لكنني بدأت أتدبر أمري.

الرئيس: رائع. إن كان لديك أية أسئلة، ليس عليك سوى التحدث لمساعدي.

"ناعومي": حسنًا، شكرًا لك، صحيح هل يمكنك أن تدلني على مكان يمكنني أن أجد فيه دباسة؟

الرئيس: بالطبع، ابحثي بدولاب الأدوات المكتبية. وهل يمكنك إنهاء ملفات "جونسون" من أجلي بنهاية الليلة؟

لا مشكلة في هذا الحوار، لكن "ناعومي" لم تترك أي انطباع لدى رئيسها خلال هـذا الحـوار، ولو أن له أن يتذكـر شيئًا من هـذا الحوار، فلا بد أنـه سيتذكر أمر الدباسة.

والآن، تصور الانطباع الذي سوف تحدثه في الحوار التالي:

الرئيس: مرحبًا "ناعومي"، كيف تسير الأمور؟

"ناعومي": تسير بشكل رائع، شكرًا لك، أقدر جدًّا العون الذي قدمه مساعدك، صحيح قبل أن تذهب هلا تمنحني بعض الوقت لسؤالين سريعين؟

الرئيس: إممم، بالتأكيد. ما هي أسئلتك؟

"ناعومـي": فقـط أريد أن أتأكد أنني على الطريق السليـم، حدد لي ثلاثة أشياء تريد مني فعلها دائمًا، وثلاثة أشياء لا تريد مني فعلها مطلقًا.

الرئيـس: إممـم. رائع. (وهو ينظـر بعيدًا ولأعلى). هـذا سؤال لافت حقًّـا. يجدر بي التفكير فيه قليلًا والعودة إليك لاحقًا، لكن أول ما يخطر ببالي الآن أن عليك ألا تخفي مشكلـة أبـدًا، أخبريني فحسـب بأمر المشكلـة مسبقًا حتى لا أفاجـئ بشيء، وعليك (يتحدث ضاحكًا) دائمًا أن توصليني بزوجتي حتى لو كنت أتحدث على خط آخر، وإلا فإنني سوف ألاقي عنتًا حين أعود إلى المنزل، صحيح تعرفين "ليو" الذي سيعمل معك علـى حساب "برادلي"؟ أعلم أنكم يا أبناء الألفيـة الثالثة تعاملون أبناء الخمسينيات باعتبارهـم عقليـات بائدة، لكنه فـي الحقيقة أفضل فرد في فريقـي، فعليك بالانتباه جيدًا لما يقول.

الأسئلة التي ألقتها "ناعومي" على رئيسها في السيناريو الثاني أسئلة بسيطة – أكثـر بساطة كثيـرًا من سؤالك "ما الذي تريد فعله في حياتك؟" أو "ما هو الإتجاه الذي تريد لشركتك أن تتخذه؟" لكنها تحقق الهدف ذاته: تنتقل بالحوار من مرحلة الحـوار النفعي (أين الدباسة؟/ هلا أحضرت لي الملفات؟) والانتقال إلى مستوى أعلى (ما هو المهم بالنسبة لك؟ كيف لي أن أساعدك؟).

الرئيس الذي يسمع أسئلـة "ناعومي" سوف يتوقف عندها ويفكر. وحين تلتقي عيناهمـا مجددًا، ستكون رؤيته لها مختلفة، من تلـك اللحظة سوف تصبح زميلة، وليست مجرد شخص يريد دباسة.

كيف ينفع هذا مع تهاوي نسبة المبيعات؟

كثيرًا ما أتحدث إلى فرق مبيعات وتسويق في شركات الأدوية، بما في ذلك شركات إلي ليلي، أسترا زينيكا، وبرستول مايرز سكويب، خارج نطاق العمل، لكنني أستمتع كذلك بمساعدة مندوبي المبيعات الذين يزورون عيادتي بصفتي طبيبًا نفسيًّا. (أحتفظ بعيادة طبية صغيرة، فقط بهدف الحصول على العينات المجانية. أنا أمزح...مرحى، تباسطوا).

وأخبرهم بما ينفعهم في خلق الصلة معي، ويستخدمون تلك المعلومات بنجاح مع غيري من الأطباء. أولًا: أبين أن معظم الأطباء هذه الأيام يعملون بجهد أكبر لتحقيق ذات العائد الذي كانوا يحققونه قبل عشر سنوات، مع رؤيتهم لأشخاص أقل منهم تدريبًا بكثير يحققون عائدًا وأمانًا ماليًّا أكبر بكثير منهم.

أخبرهم كذلك بأن معظم الأطباء يشعرون أنهم يقومون على رعاية الجميع ـ الأسرة، الوالدين الهرمتين، موظفي استقبال العيادة ـ بينما يشعر كثيرون لكن دون تدبر في الأمر، بأن أحدًا لا يهتم بهم. (نتحدث عن خلل هائل في مستقبلات الخلايا العصبية العاكسة!) والحقيقة أن كثيرين سوف يقولون إن أفضل طريقة للاهتمام بهم هي أن نضيف أعباء أخرى على عاتقهم.

الأطباء كذلك وبحكم عملهم يديرون حوارات نفعية بالكامل "أخبرني عن الأعراض، دعني أقم بفحصك بحثًا عن علامات ومقارنة حالتك بالنتائج المعملية، وسوف أخرج بالتشخيص وخطة العلاج... بعد ذلك؟".

فإن أراد مندوب المبيعات الانتقال إلى حوار لافت وتحويلي، فإنني أخبره بأن يقول ما يلي للطبيب في نهاية عرضه: "معذرة دكتور "إكس"، هلا منحتني ثواني أسألك فيها سؤالًا مختلفًا قليلًا؟".

سينزعج معظم الأطباء، معتقدين أن المندوب سوف يطلب استشارة طبية مجانية، لكنه بدافع التحضر سيقول: "قل ما شئت".

بعدها أقول للمندوب أن يتبع طلبه بالسؤال: "لقد سمعت من أطباء عديدين أن العمل لم يعد بالنسبة لهم ممتعًا كما كان من قبل وأنكم مضطرون للعمل لوقت أكبر وبجهد أكبر للحفاظ على وضعكم، أنتم أيها الأطباء تعملون بمنتهى الجد، وقد أردت فقط أن أعرف إن كنتم لا تزالون تجدون متعة في العمل كأطباء".

من رد علي من مندوبي المبيعات قال إن معظم الأطباء فوجئوا جميعًا وأسقط في أيديهم، ثم تطلعوا وتأملوا ثم ردوا: "أنت تعلم لقد أصبح من الصعب أن تصبح طبيبًا، ولست واثقًا من أنني سأوصي أولادي بهذا المجال، لكنه لا يزال ممتعًا، ففي كل يوم تقريبًا أحدث فارقًا في حياة مرضاي، وحين يشعر أحدهم بالراحة فإن ذلك يرفع من معنوياتي".

حتى إن بعض الأطباء كانوا يقولون: "شكرًا لك"، وكان الحديث في معظم الحالات بوضع المندوب في وضع مميز لدى الطبيب، وإن كانت أدوية هؤلاء المندوبين على ذات درجة جودة منافسيهم، فإن هؤلاء الأطباء سيأخذون منتجاتهم لتجربتها.

فإن كنت مندوبًا في شركة أدوية، فتلك وصفة يجدر بك تذكرها: الاهتمام = مزيدًا من الوصفات التي يكتب فيها أدويتك، وهو عائد لا بأس به على إنفاق القليل من وقتك.

ما هو السؤال الذي يجعلك تتطلع لأعلى؟

من بين المزايا الكبيرة لأسلوب "النظر إلى السماء" أنه يمكنك من التواصل مع أكثر الناس صعوبة في التواصل: نفسك، هل سبق أن توقفت للتفكير في مدى الطابع النفعي لحوارك الداخلي مع نفسك؟ إن كنت كمعظم الناس، فإن حوارك الداخلي يمضي على نحو قريب مما يلي: *إن أكلت هذه الكعكة فسوف أضطر لقضاء وقت أطول في صالة الألعاب الرياضية، يا إلهي، لقد تأخرت وسوف تثور ثائرة "سالي" عليَّ، أمر سيئ للغاية، لقد تأخرت المرة الماضية، فلا بأس بتأخري هذه المرة. اللعنة، أنا لم أسو الضرائب بعد، سأضطر للبقاء يقظًا لوقت متأخر، يجب أن أقضي وقتًا أطول مع الأولاد...*

في أول مناسبة تجد نفسك فيها وسط هذه الدائرة المفرغة من الحوار النفعي، جرب شيئًا مختلفًا. توقف عما تفعل واجلس وخذ نفسًا، وقل لنفسك: "ما الذي أود فعله بحياتي في مثل هذا الوقت من العام القادم؟" أو "ما الذي أحتاج إليه بالزيادة أو النقصان في حياتي الآن؟" أو "لو نظر إليَّ أبنائي بعد عشرين عامًا من الآن، هل سيكونون فخورين بي؟".

اسأل نفسك السؤال المناسب، وسترى عينيك تجوب الأفق، وهي إشارة واضحة على أن عقلك *منفتح* على إدراك احتمالات جديدة. أجب عن السؤال ("أحب أن يكون لديَّ وقت أطول لعائلتي"، "بحاجة لقضاء وقت أقل في الاجتماعات التي لا منفعة منها"، " أريد أن يكون أولادي فخورين بأنني اقتنصت الفرص ولم أرض بالقليل الآمن") وسوف تصبح علاقتك مع أهم شخص في حياتك أكثر عمقًا، إنه الشخص الذي ترى صورته في المرآة.

رؤية مفيدة

ادفع الناس للنظر لأعلى والتفكير فيما سألتهم فيه، وحين يعيدون النظر إليك، لن يعود الحوار بينكما كما بدأ على الإطلاق... سوف يكون أفضل.

خطوة عملية

في أول مناسبة تجد فيها نفسك عالقًا في واحد من تلك الحوارات النفعية مع زوجتك أو أحد من عائلتك - لنَقُل مثلًا: عندما تتجادلان حول من سيقوم بغسيل الملابس أو إخراج القمامة - توقف وابتسم، وقل: "ما الشيء الممتع أو المهم الذي ترين أن عليَّ أنا وأنتِ القيام به خلال السنوات الخمس المقبلة؟" ثم انظر كيف تتحول سريعًا من مرحلة "إنه دورك في غسل الأطباق" إلى خطة حياة جديدة وأفضل.



جنبًا إلى جنب

الفائدة: أزل تحفظ شخص آخر وانقله من مرحلة المقاومة إلى مرحلة الإنصات.

ليس للوعظ أوقات محددة.

– حكمة قديمة

كانت عطلة نهاية الأسبوع وكان "ويل" وولده "إيفان" البالغ خمس عشرة سنة في طريقهما بالسيارة إلى متجر الأدوات الرياضية، "إيفان" يأمل بتكوين فريق الرماية المدرسية، وقد اصطحبه والده لاختيار مجموعة من الأسهم الجديدة.

"إيفان"، غير متواصل كما هي عادة المراهقين، ينقر بقدمه الأرض على وقع الموسيقى على جهاز الآيبود، وفي أثناء الطريق تحدث "ويل" بشكل عارض عن أمور في البيت والعمل، وطرح بعض الأفكار بشأن العطلة القادمة التي يُرتبها للعائلة، كذلك كان يفكر بصوت عال حول القيام بشوي بعض قطع اللحم حين يعودون للمنزل، ثم تحدث بعدها عن أحد زملائه في العمل يتسبب له في المشكلات كل يوم.

يقول "ويل": إن ذلك الرجل كالشوكة في الحلق، ويعلم الجميع أنه سيفسد حياته بنهاية المطاف. ثم قال على نحو عارض: "أخبرني، مَن مِنْ أصدقائك تعتقد بشدة أنه سوف يفسد حياته يومًا ما؟".

فقال "إيفان" مأخوذًا بالمفاجأة: "هه؟". لم يندهش من توجيه السؤال بقدر ما كان اندهاشه من نوعيته كبديل أفضل لأسئلة من قبيل "هل أحضرت درجات اللغة الإسبانية؟" أو "نحن بحاجة للحديث عن ذلك الشعر البرتقالي".

فتابع "ويل": "نعم، لقد كنت أتساءل عمن ترى مِنْ أصدقائك يحصل على العديد من الفرص ثم هو غالبًا ما يقع في مشكلات كبرى، والأهم، ما الذي يجعلك تظن أنه ذلك الشخص تحديدًا؟!".

أدهشه أن أباه يستجدي التعرف على رأيه، ففكر "إيفان" في السؤال ثم أجاب على نحو متعاون لم يعتده: "أظنه سيكون جايك؛ لأنه ما إن يبدأ عملًا لا يمكن لأحد منعه، وقد أخفق بالفعل مرات عديدة".

فأجاب "ويل": "حقًا"، وهو يقاوم إلحاحًا في نفسه بتوجيه نصيحة إجبارية أو فرض رأي وواصل الحوار على حاله.

"نعم، لقد أقدم فعلًا على بعض الأمور التي هوت به، لا أظن أنه منسجم تمامًا مع والديه".

فأضاف "ويل": "حسنًا، لا بد من أنه سيكون مثيرًا رؤية نبوءتك وهي تتحقق. بالمناسبة، ما الذي سوف تفعله إن وقع في المتاعب مجددًا؟!".

فقال "إيفان": "لست أدري حقًا". فكر في الأمر لحظة ثم تابع: "أظن أنني باعتباري صديقًا له، فسوف أحاول مساعدته للخروج من ورطته على نحو ما، وسأحاول غالبًا منعه عن فعل ما يفعل مجددًا".

فختم "ويل" بالقول: "هو محظوظ بصداقته لك".

فرد "إيفان" قائلًا: "نعم، أظن أنني مميز في ذلك الجانب".

عن أي شيء كان ذلك كله إذن؟

لقد دفع "ويل" ولده إلى الانفتاح له باستخدام أسلوب أسميه أنا "جنبًا إلى جنب"، وهو يعتمد على الحقائق الثلاث التالية.

- أن تُجلس أحدهم وتأخذ في إلقاء المحاضرات الوعظية أسلوب نادرًا ما يجدي، لأنه يدفعه للمنحى الدفاعي، وحين يكون دفاعيًا يبدأ في إخفاء بعض الأمور عنك، لكن العمل التعاوني "جنبًا إلى جنب" سوف يخفض من مستوى الصد والانفتاح عليك، وهذا ما يجعل مفاوضي اختطاف الرهائن حريصين على الانخراط في نشاط مشترك مع المختطفين، مثل السماح لهم بالطعام أو الإمدادات الطبية، وهو كذلك ما يجعل العجائز يفضون بالكثير من الأسرار.

- إن توجيه الأسئلة أجدى من إلقاء الكلام، ولهذا لم يلق "ويل" كلامًا على رأس ولده: "لا تدع أصدقاءك يقعوا في المشكلات". وبدلًا من ذلك وجه أسئلة دفعت "إيفان" للتفكير": "من تعتقد أقرب للوقوع في المتاعب، وما الذي يجب فعله إن حدث ذلك؟" بعبارة أخرى لم يعمد لإفحامه بالكلام أو حتى مغالبته، لكنهما تقاربا *عاطفيًا* كما كان تقاربهما المادي.
- حين تفسح المجال للبوح، يقود إلى الذي يليه دون اعتراض منك، فسوف تعلم المزيد من صاحبه، ولذلك فإنه بدلًا من استخدام أسلوب "الطعم المخادع" بإغراء ولده للدخول في حوار ثم يُقدم على إنهاء الحوار بمحاضرة ("حسنًا، من الأفضل لك أن تتجنب "جايك" أو أنه سوف يوقعك أنت أيضًا في المشكلات")، فإن قام "ويل" باستخدام معمق للحوار ("حقًا") وزاد سؤالًا إضافيًا مكن "إيفان" من إطلاعه على المزيد.

هذه العناصر لأسلوب "جنبًا إلى جنب" – توجيه أسئلة في لحظة مشاركة، ومن ثمَّ تعميق الحوار بمزيد من الأسئلة – لها فاعلية بقدر فاعلية التواصل ذاته، حتى إنها تشكل جوهر المنهج السقراطي. فـ "سقراط" في العادة لم يوجه حديثًا فلسفيًا مباشرًا لأي شخص؛ بل كان يدور في أرجاء المدينة يطرح الأسئلة على الناس حتى يصلوا بأنفسهم إلى الإجابات، وهي العملية التي ساعد من خلالها في خلق الحضارة الأوروبية.

إلا أن هذا الأسلوب ليس قاصرًا على الآباء والفلاسفة، فهي كذلك أساس لفاعلية منهج الإدارة بالتساؤل، وهو أسلوب إدارة استخدم بنجاح طيلة عقود، وهو أداة رائعة لتحقيق هدفين: الوقوف على ما يجري فعلًا في المكان، وخلق صلات بين زملاء العمل عبر هذه العملية.

> إحدى ميزات أسلوب "جنبًا إلى جنب" أنه لا يركز على الأخطاء التي ارتكبها الشخص في الماضي، بل يمكنك استخدامه لاستكشاف طرق لفعل الصواب في المستقبل، تمامًا كما فعل "ويل" حين سأل ابنه عما سيفعله إن وقع صديقه في المتاعب، وبهذا فإنه بدلًا من الاستغراق في خطايا الماضي، تمنح الشخص فرصة لتفاديها مستقبلًا.

هذا الأسلوب بسيط: أن تشرك شخصًا آخر في نشاط ما (الأفضل أن يكون نشاطًا قد تكون مصدر عون فيه، لكن حتى تناول الغداء معًا يعد أمرًا جيدًا)،

ثـم توجيه الأسئلة المرتبـة على نحو يمكن من التعرف الدقيـق على فعل الشخص وتفكيره وشعوره. وإليك مثالاً:

"جراهـام" (وقد لاحـظ فيكتوريا، إحدى موظفاتـه تعد حزم المعلومـات التي ستقدم فـي اجتماع العمـلاء): رائع، أنت تقوميـن هنا بالتعامل مع حجـم ضخم من الأعمال الورقيـة، أعطني لو سمحت بعضاً مـن هذه الملفات، لديَّ بعض الوقت وسأكون سعيدًا بمساعدتك.

"فيكتوريا": شكرًا. أقدر لك ذلك.

"جراهـام" (بعـد دقائق في تقديم العـون): فما رأيك إذن في تلك المـادة التي سوف نقدمها لعملائنا؟

"فيكتوريا": لم أفكر حقًّا بذلك الأمر، لكنني أظن أنك قلتها قبل قليل، يبدو أن المادة أضخم كثيرًا من قدرتهم على الإطلاع عليها.

"جراهام": ما انطباعك عن مدى نفعها؟

"فيكتوريـا": حسنًـا، بـدا أن العملاء حين اتصلـوا بنا على الهاتف، كانـوا يريدون أن يعرفـوا ما إن كان النظام الجديد سهل التعلم وما إن كان التدريب سريعًا، لست واثقة من أنهم يريدون معرفة جميع هذه المعلومات المعقدة عن التقنية الجديدة، هم فقط يريدون أن يعرفوا بأية سرعة يمكنهم إدراجها في النظام.

"جراهام": ما الأفكار الأخرى التي التقطتها من العملاء؟

"فيكتوريـا": أعرف أنهم يرتبكون أحيانًا بفعل عمليـة التوثيق الخاصة بنا، ربما يجدر بنا تبسيطها أكثر...

إن هذا الأسلوب سهل في استخدامه، لكن له ثلاثة محاذير. أكبرها: حين تدفع النـاس إلى التقليل مـن حذرهم، لا تتجاوز أنت ثقتهـم، ولا تستخدم هذا الأسلوب للتنقيـب عن معلومات سلبية، وإلا فإن الناس سوف يشعرون بأنك تحاول التجسس عليهـم أو توريطهم لا أنك تريد التعلم منهم، تلـق المعلومات السلبية بشرف، لكن لا تسع لمعرفتها.

كذلـك لا تتجادل مع الشخص الـذي تتحدث معه، فإن قـال شيئًا تختلف معه، عليـك أن تقاوم رغبتك في بيان صحة مقالك، بل عَمِّق مستوى الحوار بطرح سؤال آخر. وإليك مثالاً لذلك:

"سو" (مديرة "ميجيل"): مرحبًا، يبدو وكأن النشرة الإخبارية الجديدة الخاصة بالشركة قد انتهت. واو! إنها تبدو رائعة. عمل رائع، هل تود مني مساعدة في التدقيق؟

"ميجيل": بالطبع. أنا سعيد لأنها أعجبتك. لكنني لست معجبًا بها تمامًا، لأنني أرى أن المبنى الإداري الجديد لا ينبغي أن يكون هو الخبر الرئيسي.

"سو": وما الذي فيها لا يعجبك؟

"ميجيل": إنها مملة. لا أحد يبالي بها سوى الرئيس، هو الوحيد الذي أصر عليها.

"سو": ما الذي تريد رؤيته في الإصدار التالي؟

"ميجيل": شيء يهتم به الموظفون، وليس الرئيس وحده.

"سو": ما الذي ترى أنه سوف يلفت انتباههم؟

"ميجيل": مزيدًا من الأمور المتعلقة بالتغيير في سياسة الإجازات، لديَّ ثلاثة أشخاص سألوني اليوم فقط عما إن كان باستطاعتهم الحصول على مزيد من المعلومات بهذا الشأن، بعضهم يرى السياسة الجديدة ظالمة للموظفين القدامى، ويريدون أن يعرفوا السبب وراء تغيير هذه السياسة.

لاحظ أنه حين انتقد "ميجيل" فكرة الرئيس، لم تقل "سو": "حسنًا، تلك فكرة الرئيس وهو من يتخذ القرارات"، وهي عبارة توقف المحادثة كليًّا، وكذلك هي لم تجادل بالقول: ("مرحبًا، كثير من الناس يريدون أن يعرفوا كيف سيبدو المبنى الجديد")، وهو ما سينفر "ميجيل"، بل تركت له المجال ليتعمق أكثر، وهو العمل الذي مكنها من اكتشاف مشكلة تؤثر على معنويات العاملين بالشركة.

وهذا ما يذهب بنا إلى وجه الحذر الثالث: حين توجه أسئلة للناس، عليك أن تحترم إجاباتهم، وإن عرضوا فكرة جيدة قم بتطبيقها (وأعلمهم بأنك فعلت). وحتى إن كانت أفكارهم غير واقعية، فقدر لهم ملاحظاتهم وعلق بقول من قبيل: "هذا كلام يستحق الاعتبار" أو "لَمْ أر الأمر على هذا النحو". وإن كان الموقف يسمح، قم بتقدير تعليقه بالقول: "فكرة ذكية" أو "أنا سعيد بأنك ضمن فريقنا - أنا بحاجة لمن لديهم أفكار خلاقة كهذه".

إذا كنت مديرًا أو رئيسًا تنفيذيًّا، فعليك باستخدام أسلوب الجنب إلى جنب بشكل منتظم، وسوف تجني العديد من النتائج، سوف تقضي على الشائعات السامة في مهدها، وأصحاب الأعمال الذين بدوا في البداية كأغراب سوف

يصبحــون أقرب لك، وسوف تقوم بعملك بمعدل أســرع وأفضل وأسهل لأنك سوف تكتسب فهمًا أعمق لحال الناس من حولك.

■ "ما ستقوله..." ■

كان العـام الثانـي لـي كطبيب نفسـي مقيم في جامعـة كاليفورنيا، لوس أنجلوس، وكانت إحـدى ممرضـات قسم الأورام تجيب عـن سؤالي: "ما الذي كانت تقوله أو تفعله السيدة "فرانكلين" منذ أن أوضحت لها أشعة الرنين المغناطيسي أن سرطان ثديها قد عاد؟".

فأجابـت الممرضـة: "كانت تبكـي بشدة وكانـت عائلتها وطبيبهـا المختص يحاولون تطمينها بأنه لا يزال قابلًا للعلاج".

فتابعت: "ومن خلال خبرتك، ما أكثر ما يجدي في تلك الأحوال؟".

فاندمجـت "جيـن" ـ ممرضة السيدة "فرانكلين" الأساسيـة ـ وقالت: "كلما سمحنا للناس بالتعبيـر عـن مشاعرهم وخوض حالة حزنهـم أو غضبهم، مر ذلـك سريعًا. بعض أطباء الأورام الصغار يقلقون من مشاعر مرضاهم. وقلقهم هذا يعرقل العمل على العلاج".

وبـدلًا مـن الوقوع في خطـأ الأطباء المبتدئين بادعاء معرفة كل شـيء سألتها: "جين، يبـدو أنـك خبيـرة جـدًا فـي هذا الأمـر. ما الـذي يمكنك قولـه لأولئـك الأطبـاء لمساعدتهم ومساعدة مرضاهم للخروج من صدمة الخبر السيئ بشكل أسهل؟".

ففكـرت "جين"، وقالـت: "إمممم، يمكنني القول للأطباء بأنهـم يهتموا بحال مرضاهم لكـن الموقف سيمر بسلاسة أكبر إن هم سمحوا لمرضاهم بمعايشة المشاعر القوية التي تنتابهـم عقـب سماع الخبر السيئ، سيكون مفيدًا إن قلـت لهم: "أفهم حجم استيائك، هل لديـك أيـة أسئلة تريد طرحها الآن؟" وإن لم يكـن، فإنني سوف أدعك تنفرد بنفسك لبعض الوقت لاستيعاب الخبر وسأعود خلال ساعة لأتفقدك وحينها يمكننا الحديث في الأمر".

فقلـت ممتنًـا: "تلك خطـة رائعة جين، أنـت بالفعل تعرفيـن عملك جيـدًا، وتهتمين حقًا بمرضاك وأطبائك، سوف أعود غدًا ويمكنك تزويدي بما جرى عليه الأمر".

التواصل بمنهج جنب إلى جنب لم يحل فقط مشكلة كنت قد استدعيت لحلها، بل حلها علـى نحـو أعفاني من كتابة واحد من التقاريـر الاستشارية الرسمية البغيضة التي تنكرها نحن الأطباء المقيمين.

نتيجـة لمنهـج "الاستشـارات عبـر التسـاؤل"، انتهـي بـي الحـال لإنجـاز أكبـر قدر مـن الاستشـارات وأقـل عـدد من التقاريـر المكتوبـة بين جميـع الأطباء المكلفيـن بتقديم الاستشـارات خـلال ستة أشهـر من العمل، والأهم مـن ذلك أن التقليل فـي كتابة التقارير مكننـي مـن قضـاء وقت أطـول في تواصـل مباشر مع مرضـى السرطان الذيـن كان عليَّ مساعدتهم.

رؤية مفيدة

إن لم تستطع التواصل وجهًا لوجه، فجرب أسلوب "جنبًا إلى جنب".

الخطوة العملية

إن كنت مديرًا، استخدم أسلوب "جنبًا إلى جنب" كي تعرف ما يجري مع الموظف الأكثر إنتاجية لديك، وانظر إن كان بمقدروك الكشف عن طرق تجعل ذلك الشخص أكثر سعادة لعمله معك، ثم تحول إلى استخدام الأسلوب ذاته مع أقل موظفيك فاعلية، وانظر إن كان بإمكانك استكشاف أية دلائل عن أسباب أدائه السيئ.

٢١



الفائدة: حرك أي شخص إلى مرحلة "الاستعداد للفعل" من خلال إشعاره بأنك تشعر به وتفهمه.

الاستماع الجيد هو أداة تواصل لها ذات القدرة والفاعلية التي للتحدث الجيد.

– جون مارشال؛ القاضي الأول بالمحكمة العليا، ١٨٠١ – ١٨٣٥

تفكر "كيت" بتكليفي للعمل على وقف نزيف أبرز العاملين لديها في الشركة عقب انفصام عرى شراكة سيئة خاضتها الشركة، لكنها لم تكن متأكدة من أنها تثق بي، ولم تكن مستعدة تمامًا لكشف عورات شركتها أمام شخص غريب.

بعد التحية، عقدت "كيت" ذراعيها وانتظرت مني أن أطرح الأسئلة التي يسألها جميع المستشارين من أمثالي: "ما النتائج التي تريدينها؟"، "ما الإطار الزمني؟"، "ما حجم الإنفاق الذي تستعدين له؟".

لكنني لم أسأل، وبدلًا من هذا قلت: "أنت تفكرين في تعيين شخص مثلي لأنك تريدين ________،" متبعًا جملتي بإشارة دعوة من يدي لتشجيعها للإجابة، ثم جلست هادئًا واستمعت وانتظرت.

وبعد وقفة قصيرة، بكت "كيت" وعقدت ذراعيها ومالت للأمام، وقالت: "لأنني أريد أن أجعل من هذه الشركة مكان عمل جيدًا كما كانت، وأريد أن يعمل الناس لديَّ لأنهم يريدون ذلك، وليس لأنهم مضطرون لذلك".

عند هذه النقطة، أدركت أنني أستطيع مساعدة "كيت"... وأيقنت أيضًا أنها ستسمح لي بذلك، وذلك لأنني خلقت جاذبية بيننا بسحبها لي بدلًا من دفع نفسي عليها.

حين تتقابل مع عميل أو زبون محتمل للمرة الأولى، تكون القوى متعادلة، لكن بمجرد أن تبيع أو تحاول إقناع أحد بأي شيء فإن مركز القوة ينتقل مباشرة إلى العميل، والمطلوب أن تجعل العملاء يتبعونك من البداية.

السر هنا هو أن تدعو هؤلاء الناس إلى محادثة بدلًا من طرح أسئلة تضعهم في وضعية الدفاع، وهنا يأتي دور أسلوب ملء الفراغات.

حين تطرح أسئلة مباشرة يكون أملك في توصيل اهتمامك المخلص بمن تسأل، لكن من يتلقون أسئلتك على الجانب الآخر قد يشعرون بالتحدي، مثل تلميذ يسلط الأستاذ أو المدرب انتباه الآخرين عليه، صحيح أن بعض الأسئلة الحساسة التي تطرح في الأوقات المناسبة قد تحول مجرى العلاقة (انظر الفصلين السادس والتاسع عشر)، لكن صدم عميلٍ جديد بسؤال نفعي من قبيل: "ماذا تريد؟" أو "هل يمكنني أن أبين لك سر تفوق منتجنا؟" قد تخلق حالة مقاومة فورية.

أسلوب ملء الفراغات له تأثير معاكس تمامًا: فهو يجذب الشخص إليك؛ حيث إنك لا تبدو له كمعلم أو مدرب لَحُوح؛ بل تبدو كعم أو عمة أو جد أو جدة موضع ثقة تقول لك: "هلم. دعنا نتحدث في ذلك الأمر ونجد له حلا".

جرب هذا بنفسك، وانظر إن كنت ترى اختلافًا بين الأسلوبين، في الأول: تصور أنني جالس أمامك أقول لك: "ما الذي تنتظره من هذا الكتاب؟" في السؤال بعض التخويف، أليس كذلك؟ ثم تصور وأنا أقول لك بطريقة مشجعة: "أنت تقرأ هذا الكتاب لأنك تريد أن تتعلم كيف __________. والسبب الذي يجعل من تعلمك هذا مسألة مهمة الآن هو __________. وإذا استطعت تعلمه وطبقته الآن، سوف تفيد منه بـ __________." إن كنت مثل معظم الناس فسوف تشعر باستعداد بل ربما بتحفز للانفتاح وإطلاعك على أفكاري.

كذلك يقضي أسلوب ملء الفراغات على خطر النفور، إذا أسست لفرضية خاطئة بشأن دوافع الشخص أو حاجاته، مثلًا: أعتقدت أن السيد "جونز" يبحث عن "المنتج البسيط والرخيص" بينما يحتاج هو بحق إلى "المنتج السريع والفعال"، فقد تخسر العميل أو الصفقة، دع عميلك يملأ الفراغات، وسوف تتلقى الإجابات الصحيحة.

منهج ملء الفراغات يجدي على نحو خاص في قطاع المبيعات؛ حيث يؤخذ الناس على حين غرة لأنهم يتعرضون لعملية بيع عنيفة، وحين تفاجئ الناس بعمل مختلف تمامًا عن ذلك، فإن سدودهم غالبًا ما تنهار سريعًا، وهذا المنهج يعمل

كذلك على نزع سلاح الناس مجازًا وفعلًا؛ لأنك حين تمزج بين الكلمات وإشارة اليد المرحبة فإن ذلك يدفع الناس عادة إلى فك عقدة أذرعهم وفتح عقولهم.
وإليك مثالًا:

"دانا": مرحبًا، شكرًا جزيلًا لك لتخصيص وقت للقائي.

"سانديا": أنت على الرحب، لكنني في عجلة شديدة، وأنا في الحقيقة لا أعتقد أن لدينا الرغبة في البرنامج الذي تعرضينه الآن. فهلا انتهينا من ذلك سريعًا؟

"دانا": نعم، وشكرًا لك على تمكيني مع كثرة انشغالاتك. مساعدتك أخبرتني حين قدمت أنك تصارعين الوقت للحاق بموعد نهائي مهم.

"سانديا": إنه موعد مهم للغاية في حقيقة الأمر، لكن لديَّ ١٥ دقيقة.

"دانا": أقدر لك ذلك، وسأحرص على الانتهاء في الوقت. بداية أود الحصول على بعض المعلومات: أنت تفكرين في شراء برنامجنا، أو منتج شبيه؛ لأن (مع إشارة اليد الداعية) ____________

"سانديا": حسنًا... لأن برنامجنا الحاسوبي الحالي لا يقوم بالعمل بالكفاءة المطلوبة. إنه يثير جنوننا لأنه كثير التعطل وشديد البطء. الحقيقة أنه أحد أسباب هلعنا الشديد بشأن اللحاق بالمواعيد النهائية.

"دانا": وباستبداله بأحد برامجنا أو برنامج غيرنا، تأملون في تحقيق ____________.

"سانديا": المزيد من العمل. نحن بحاجة لفعل الكثير في وقت أقل، ولا يمكننا ذلك إذا تعطل النظام مرة أو اثنتين في الأسبوع.
هذا غير مقبول.

هذا هو: انجذاب فوري. في الحقيقة "سانديا" كانت تقوم بجزء كبير من عمل "دانا" نيابة عنها من خلال مراجعتها لجميع الأسباب التي تجعل شركتها في حاجة ماسة لبرنامج جديد. لو أن منتج "دانا" هو بالفعل أفضل، فإن فرصها لعقد الصفقة كبيرة حتى مع أنها لم تقل كلمة واحدة عن نفسها أو منتجها.

ومصادفة أقدمت "دانا" على فعلين ذكيين آخرين في بداية حديثها يجب أن تقلدها فيهما. الأول أنها قالت: "أنت تفكرين..." لأن هذا قول أكثر إيجابية من قولها: "تحاولين إيجاد" وهي عبارة تشي بصعوبة الفعل. أو قولها: "أنت بحاجة"

والتـي تشي بأن الآخـر في موقف خضوع، وعبـارة "تفكرين بشـراء" تعزز اعتقاد الناس بأنهم مسيطرون ولديهم خيارات واختيارات إيجابية.

كذلك تحدثت "دانا" عن "منتجنا أو آخر مثله" بدلًا من قولها فقط: "منتجنا" (أنـا كمستشـار أستخدم عبـارة "أنا أو شخصـ آخر على شاكلتـي") الإقرار بأن الشخصـ لديه القـدرة على اختيار شخص آخر أو منتج آخـر يقلل من شعور ذلك العميل المحتمل بأنه مضطر أو محشور في زاوية.

لكـن القوة الحقيقة لأسلوب مـلء الفراغات تكمن في حقيقـة بسيطة هي أنك لا تقـول للناس ما يريدون ولا تسألهم حتى عما يريـدون، بل تدفعهم أنت *لإخبارك* بمـا يريـدون، وهو ما يدفـع الناس على الفـور للتفكير، "نعم، نعم، هـذا هو سبب لقائي بك". ونتيجة ذلك لا تكون مضطرًا لإقحام نفسك، بل سيفتح العميل بابه من أجلك، ويدعوك للدخول.

■ أداة "لن أكررها أبدًا" ■

إليك استخدامًا مختلفًا تمامًا لأسلوب ملء الفراغات: استخدمه للتواصل مع ذاتك.

تمامًا كأي شخص آخر (بمن فيهم أنا)، فإنك أحيانًا ما تُقدم على أفعال شديدة الحمق، وهذه ليست مشكلة كبيرة، إلا إذا كنت تُقدم على الأفعال ذاتها مرة بعد مرة.

لـو حـدث أن وجدت نفسـك عالقًا في دائرة مفرغة من السلـوك التدميري، عليك بكسر هـذه الدائـرة من خـلال أسلوب أسميـه: "أداة عدم التكـرار ثانية" وهو فـرع من أسلوب مـلء الفراغات، وهـو أداة رائعة لنزع دفاعاتك والبدء في عملية حوار داخلي قد تنقذك من متاعب عديدة في المستقبل.

كـي تفهـم السـر في ذلك، فكـر بإجابتك النمطية عقـب ارتكابك فعلًا متهـورًا أو أحمق قـد يضـر وضعـك المهني أو يثير حنق أحبتك، في الغالب سـوف تقول لنفسك: "يا لي من غبـي! يـا لي من معتوه! لا أصدق أنني بهـذا الغباء. غبي، غبي، غبي. ليس بعد ذلك غباء؟" أو قـد تقـول لنفسك: "مرحى، لم يكن ذلك خطأي، لا يسعني شيء إن كان العملاء حمقى/ الرئيس رجل أحمق لا يقدم دعمًا لي/ زوجتي تفقدني أعصابي حين تبالغ في نقدها".

أي مـن هذيـن الرديـن يعود عليـك بالإيجاب (على الرغم مـن أن كليهمـا وارد جدًا في اللحظـات الصعبة الأولى التي تـدرك فيها أنك أخفقت). إن لم تبتعد سريعًا عن تلك الردود السخيفـة، فإنـك تعـد نفسـك لإخفاق مستقبلـي بإقناع نفسـك بأنك إما أحمـق سوف تظل ترتكـب الحماقـات أو أن النـاس مـن حولك هـم مجموعة مـن الأغبياء الذيـن يتسببون في إخفاقك ولا شيء يسعك فعله إزاء ذلك.

بدلًا من تمهيد الطريق لكارثة أخرى قادمة، افعل شيئًا مختلفًا في أقرب مناسبة ترتكب فيها خطأ، تناول ورقة واكتب عليها العبارات التالية، واملأ الفراغات بإجابات من عندك:

١. إن فعلتها ثانية، فما الذي سيكون عليَّ فعله على نحو مختلف:

____

____.

٢. سوف أتحرك على نحو مختلف بسبب:

____

____.

٣. إن التزامي بفعل هذا (الفعل الجديد) في المرة التالية سيكون ____________.

____

____.

(١ = لن أفعل؛ ٥ = قد أفعل؛ ١٠ = سوف أفعل).

٤. الشخص المناسب لإخضاعي للمحاسبة على هذا سيكون:

____

____.

هذا أسلوب فعال لأنك فيه لا توغل في حالة من لوم الذات أو إلقاء بالمسئولية على أحد سواك ـ وكلاهما فخ يمنعانك من البحث الأمين فيما حدث وفي سببه، لكنك في هذا الأسلوب تعيد صياغة تجربتك على نحو يقود إلى فعل إيجابي.

حين تقوم بهذا التدريب، احرص على ملء الفراغ الأخير باختيار مرشد خاص سيضمن بقاءك صادقًا في عرض المسألة، اختر شخصًا تثق به وتحترمه، وترغب أنت في حيازة احترامه لك بالمقابل، تلك طريقة رائعة لدفعك للوقوف والتفكير حين تكون على شفا تكرار خطأ كبير.

رؤية مفيدة

الأسئلة المباشرة تدفع الناس للظن بأنك تملي عليهم أوامر، دعهم يملأوا الفراغات، وسوف يشعرون بأنك تتبادل الحديث معهم.

خطوة عملية

مشكلة كبيرة يعانيها كثير من المديرين (خاصة النساء منهم) وهي أنهم يجدون صعوبة شديدة في قول "لا" أمام أي طلب، حتى لو كان لديهم بالفعل ما يكفيهم من مشاغل، ذلك لأنهم أشخاص متحملون للمسئولية؛ حلالون للمشكلات؛ ومبرمجون على الرغبة في المساعدة، وهنا بالضبط يأتي دور أسلوب ملء الفراغات الخاصة بك مستخدمًا أداة "لن أعود لذلك أبدًا".

المشكلة أن قول "نعم" أكثر من اللازم يقود لاستنزاف طاقتك، ولن يكون الجميع سعداء من وجودك تمامًا. لو ظللت تقول "نعم" في الوقت الذي يتطلب فيه الأمر قول "أنا آسف، عليَّ أن أذهب"، فعليك أن تجرب هذه الأداة، وحين يحين وقت اختيار شخص يخضعك للمساءلة، فاختر زوجتك أو ولدك الذي سأم من محاولة الحصول على اهتمامك.



اقطع طريقك كاملًا باتجاه قول "لا"

الفائدة: انقل أي شخص سريعًا عبر جميع مراحل
دورة الإقناع من أول المقاومة
وحتى "الفعل"، من خلال خلق اتفاق حيث لا يوجد اتفاق.

الحياة سلسلة من حالات البيع، والرد سيكون "لا"
إذا لم تبادر للسؤال.
– باتريشيا فريب؛ مدربة خطابة إدارية

"وولتر دان" كان واحدًا من القيادات الكبرى في شركة كوكاكولا طيلة أربعة عقود، كان "دان" مسئولًا عن حصول كوكاكولا على العديد من العملاء الكبار، بما في ذلك "ديزني" والعديد من المؤسسات الرياضية المحترفة.

أخبرني "وولتر" عن محاولته قبل سنوات إدخال كوكاكولا إلى سلسلة قاعات عرض أفلام كبرى، وبعد الحديث مع ممثل الدار لبعض الوقت رد عليه بالقول: "أنا آسف وولتر، الإجابة هي "لا"، لقد قررنا التعامل مع بيبسي".

ودون تردد رد "وولتر" قائلًا: "ما السؤال الذي فشلت في توجيهه أو المشكلة التي لم أقدم لها حلًا، والتي – إن كنت فعلت – لتحول ردك عليَّ إلى الإيجاب؟".

فأجاب الرجل عليَّ بالقول: "لقد كانت بيبسي تعرف أننا نجدد ردهاتنا وقد عرضت تمويل جزء كبير من هذه التجديدات".

فأضاف "وولتر": "يمكننا نحن أيضًا القيام بذلك".

فأجاب ممثل دار العرض: "حسنًا، أنت تفوز بالاتفاق".

اسـأل المديريـن أو موظفي المبيعـات: "ما هو أكبـر خطأ يمكننـي الوقوع فيه؟" وسوف يردون غالبًا بالقول: "المبالغة في الطلب".

لكنهم مخطئون؛ لأن الحقيقة أن أكبر خطأ قد تقع فيه هو التقصير في الطلب، وحين تطلب القليل يكون عليك أن تجد تفسيرًا حين يسألك رؤساؤك: "لِمَ لَمْ تحقق المزيد؟".

الأفضل من ذلك أن تظل تضغط بشأن ما تريد حتى يقال لك "لا"، فهذا سيعني بالنسبـة لك أنـك اقتربت من الحد الأقصى الممكن الحصـول عليه من الشخص الآخـر، أهم من ذلك أن هذه هي إحدى أفضل فرصك لإظهار الاتزان وإتمام البيع أو عقد الصفقة.

معظـم النـاس يخافون العمل بهذا الأسلـوب؛ لأنهم يظنـون أن "لا" تعنـي "لا" حقًا، وفي حالات مواعيد التعارف يكون ذلك صحيحًا تمامًا، لكن في عالم الأعمال وهـو ما يثيـر العجب لا يكون الأمر كذلك. لكن للانتقال من "لا" إلى "نعم"، ينبغي عليك القيام بالخطوات المناسبة. وإليك ما عليك فعله:

لنقل إنك تحاول إقناع عميل (سنسميه "نيد") بشراء منتج ما أو تشغيلك عنده كمستشار أو الاحتفاظ بشركتك لمشروع ما، لكن بعد طرحك للصفقة التي ترجوها منه، قال لك "نيد" لا.

وحين فعل "نيد" ذلك كان لديه شعور بالتوتر والدفاعية لأنه يتوقع منك إحباطًا أو غضبًا أو استياء أو البدء بممارسة ضغط هائل عليك، فيحيل الربع ساعة التالي مـن حياتك إلـى جحيم، وإذا فعلت أي شيء من ذلك فلـن تكسب شيئًا من "نيد"، لكـن بـدلًا من ذلك خذ نفسًا وبأكبر قدر من الحماسة، قـل له شيئًا من قبيل: "إما أننـي بالغت في ضغطي عليـك أو أنني فشلت في وضع يدي على شيء مهم بالنسبة لك، أليس كذلك؟".

وبعـد أن يتعافى "نيـد" من صدمته اللحظية من حجم وعيـك وتواضعك، فإنه سـوف يومئ بالإيجاب أو ربما يقول مع ابتسامة حائـرة: "لقد فعلت بالتأكيد". في تلك اللحظة تنتقل الميزة إلى جانبك. لماذا؟ لأن "نيد" اتفق معك ذهنيًّا وانسجم معك نفسيًّا، وبعبارة أخرى ودون أن يدري فإنه بدأ يقول نعم.

وبمجـرد أن تحرز هذه الموافقة ("نعم، أتفق معك على أنك أفسدت الأمر!")، يحين موعد أسلوب ملء الفراغات الذي عرضناه في الفصل الواحد والعشرين لكي

تبنـي على لحظة الاتفـاق هذه عبر قولك: "والنقطة التي بالغـت فيها جدًا، ونقاط الاتفاق التي فشلت في معالجتها كانت ـــــــــــــــــــــــــ".

إن كان "نيـد" كمعظـم النـاس، فسيجيـب بصدق عـن هذه الأسئلـة، وخلال تفصيله في ذكر النقاط، سوف يفعل أمرين اثنين: فإنه يتخلص من إحباطه الذي شعر به نحوك، أو يخبرك بما كان يريده منك، وكلا الفعلين سيمنحك القدرة على الانتقال من "لا" إلى "نعم".

وإليـك مثـالًا جيدًا على كيفية تطبيق هذا الأسلـوب. والمثال عن "لوك"، الذي يعمـل مدير حسابات العملاء فـي شركة علاقات عامة، ويركـز "لوك" جهده على غنيمـة كبـرى؛ فهو يريـد إقناع "جويـل"، وهو رئيـس تنفيذي، بـأن يقطع علاقته القديمـة مع شركـة العلاقات العامـة التي يتعامل معهـا الآن، ويتحـول إلى شركة "لوك" لتكليفها بحملة كبرى.

"جويـل": أنـا آسـف. نحن سعـداء تمامًا بمـا لدينـا الآن، وشركتكم لا تعتبـر البديل المناسب لنا على الإطلاق، لكنني حقًّا أقدر وقتك.

"لوك": وأنا كذلك ممتن جدًّا لوقتك، لكن هل لي أن أسألك سؤالًا؟

"جويل" (بتأهب دفاعي): حسنًا، لكنني حقًّا لا أريد جدالًا حول قراري.

"لوك": كلا، ليست لديَّ نية لذلك، أنا فقط أتساءل إن كان لك أن تخبرني عن السؤال الـذي لم أطرحه أو المشكلة التي لم أعالجها والتي لولاها لكان رد فعلك مختلفًا ـــــــــــــــــــــــ.

"جويـل": حسنًـا... حقًّا، لقد رأيـت أن الوكالة الأخرى أكثر مواءمـة بالنسبة لنا، لأن من بين العاملين بها شخصًا عمل بالفعل في مجالنا لبعض الوقت، ولا يبدو أن لديكم شيئًا كهذا.

"لـوك": أتـدري لقـد كان علـيَّ التعامل مع تلـك المسألـة، إن من بين ما نفعـل غالبًا استجـلاب مستشاريـن أصحاب خبرة كبيرة فـي المجال الذي يعمل بـه العميل، لقد فعلنـا هذا العام الماضي مع شركة "تشاندلر"؛ لأنهم أرادوا منا أن نكون قادرين على العمل فورًا بمنتهى الجدية، كان هذا مشروعًا كبيرًا ولذلك أحضرنا مستشارين للعمل معنا، وكانت خبرتهم تقترب من أربعين عامًا في مجال الزراعة.

"جويل": حقًّا؟

"لـوك": بالتأكيـد. ذهلت شركة "تشاندلر" من الحملـة، وأرجعت لنا الفضل في قفزة

أرباحها لهذا العام. وهذا مثال واحد لما يمكن أن نفعله من خلال مستشارينا الخبراء، فلا ترضى شركتنا بغير النتائج المبهرة التي تجاوز تطلعات عملائنا؛ لأن سمعتنا تعتمد على ذلك، نعرف مواضع قوتنا وحين نحتاج إلى خبرة في مجالات أخرى، فإننا نستعين بخبراء خارجيين وبارعين في مجالهم، ولذا فالنتائج التي يحققها عملاؤنا هي دائمًا في القمة، في مثل حالتك نحن نملك فريق توظيف رائعًا يمكنه على الفور تحديد أفضل الأشخاص الذين يمدونا بخبرة المجال حتى يمكننا تحقيق أفضل النتائج، فسمعتنا تمكننا من استخدام وجذب أفضل الأشخاص في أي مجال.

"جويل" (وقد بدأ يتحول من "لا" إلى "نعم"): هل سيرفع هذا حجم التكلفة كثيرًا؟!

"لوك": حتى لو كلفنا مستشار خبرة - شخص أكثر خبرة بكثير مما يمكن لوكالتكم الحالية تقديمه - فسنبقى أقل كلفة بسبب المال الذي نوفره من قدرات إنتاجنا الداخلية، وبما أننا نستخدم أشخاصًا يحققون أفضل النتائج، فإننا نتلافى وقتًا وتكاليف مهدرة لأننا لا نضطر لإجراء إصلاحات للقصور.

"جويل": إمممم...

إن أفضل ما في هذا المنهج هو شعور العميل بأنه مسيطر - وتحت السيطرة - طوال الوقت، فأنت لا تشكو ولا ترهب أو تحاول التغلب على الشخص؛ بل تتركه يعرض بكل حرية للمعلومات التي أنت بحاجة لها لتعينك على عملك.

صحيح أنه ينطوي على قدر من المخاطرة وربما لا يجدر بك تجربته إن كنت مدير عملاء لشركة جديدة، أو موظف مبيعات صغيرًا، ويجب عليك تحاشيه كذلك إن كنت راضيًا بعقد صفقات آمنة ومحدودة، لكن إن كانت لديك الثقة والاستعداد للتحرك خارج إطار منطقة أمانك، فافعل، وإلا فإنك لن تعرف أبدًا ما حجم قدراتك على اقتناص الصفقات الكبرى. واسأل "ووالتر دان".

رؤية مفيدة

ما لم يقل لك أحدهم "لا"، اعلم أنك لم تصل حد الكفاية بعد.

خطوة عملية

إن كنت تعمل بالإدارة أو المبيعات، ففكر بآخر عملية بيع أو صفقة قمت بها، ثم خذ ورقة واكتب عليها إجابة لهذا السؤال: "ما الذي يمكنني طلبه أكثر من ذلك، ويكون الحصول عليه محتملًا، إن لم أكن خائفًا من سماع قول "لا"؟".



قوة الشكر وقوة الاعتذار

الفائدة: نقل شخص من مرحلة "الفعل" إلى "السعادة بأنه فعل" و"الاستمرار في الفعل" باستخدام قوة الشكر، أو نقل شخص من حال المقاومة إلى الإنصات بقوة الاعتذار.

تسعة أعشار الحكمة في تقدير الآخر.

– ديل داوتون؛ كاتب مقال صحفي

لقد تعلمت من أطفالي عن الحياة أكثر مما تعلمته عنها من طب النفس، خاصة فيما يتعلق بالاتصال بقلوب الناس وعقولهم.

فمثلًا: تعلمت من ابنتي "لورين" أن إشارة واحدة قد تسعد قلب شخص لسنوات، وفي حالتها كانت الإشارة رسالة إلكترونية بعثتها لي حين بلغت ٢٣ عامًا، تقول فيها:

أهلًا أبي، ليلة أمس كنت أتجول في مانهاتن كما أفعل غالبًا مع أصدقائي؛ حيث نتحدث عن مدى حيرتنا بشأن مستقبلنا، وكما يحدث غالبًا قلت: " قال والدي..." وكما يحدث دائمًا أيضًا حُسن اقتباسي منك من مستوى الحوار، لا أعرف كم من أصدقائي يقول الشيء ذاته عن والده، أنا محظوظة جدًا لأحظى بوالد حكيم مثلك، حتى لو كان يعيش على بعد ٣٠٠٠ ميل، أراك بعد أسابيع. ابنتك المحبة "لورين".

لا أبيع رسالة هكذا ولو بمليون دولار، فمهما كان سوء يومي أو مهما كان الناس أفظاظًا معي ومزعجين لي أو مهما قَلَّ ما أتلقاه من ثناء عليَّ، فإنني أعلم أنني مهم، وذلك لأن ورقة أحملها في محفظة جيبي تقول ذلك.

■ الشكر العادي في مقابل الشكر المانح للقوة

رزقت بأولاد رائعين، وهم رائعون في بذل الشكر حين أسدي لهم شيئًا، لكن رسالة "لورين" تبقى مميزة لأنها لم تكن مجرد شكر، بل كانت شكرًا مانحًا للقوة.

بالتأكيد لا ضير في قول "شكرًا" حين يساعدك أحدهم، بل إن ذلك عادة ما يكون هو الواجب عليك، لكنك إن وقفت عند ذلك الحد، فإنني تواصلك يبقى تبادليًّا (أنت أديت لي خدمة، فأنا بالتالي أقول لك قولًا حسنًا بالمقابل). فلا يؤثر بعمق في الشخص الآخر أو يقوي علاقتك به.

ولذا فإنك لو شعرت بامتنان عظيم لمعروف استثنائي فعله أحدهم لك، فسيكون عليك أن تعبر عن تلك العاطفة حياله على نحو يتجاوز الكلمات العادية لعبارة "شكرًا لك"، وتقدم بدلًا منها الشكر المانح للقدرة، وحين تفعل هذا ستولد كلماتك مشاعر امتنان واحترام وتقارب لدى الشخص الآخر.

وإليك النموذج المفضل بالنسبة لي في الشكر المانح للقوة، وهو مستوحى من "هايدي وول"، منتجة أفلام والمشاركة بتأسيس معهد "فلاش فورورد"، وهو مكون من ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول: شكر الشخص على شيء محدد فعله من أجلك. (وقد يكون كذلك شيئًا منعه من الحدوث كي لا يؤذيك).

الجزء الثاني: الإقرار بالجهد الذي بذله الشخص لمساعدتك بأن تقول مثلًا: "أنا أعرف أنك لم تكن مضطرًا لفعل ____________" أو "أعلم أنك عطلت نفسك لكي تقوم بـ____________".

الجزء الثالث: أخبر الشخص بالفارق الذي أحدثه فعله في نفسك بشكل شخصي.

وإليك مثالًا للشكر المانح للقوة في التطبيق العملي:

"دونا" مديرة تتحدث لأحد مرءوسيها: "لاري"، هل لديك بعض الوقت؟

"لاري": بالطبع. ما الأمر؟

"دونا": لا شيء، كنت فقط أريدك لدقيقة أشكرك فيها على تعاملك مع حساب "بينيت" على هذا النحو الجيد حين كنت أنا غائبة عن المكتب لظروف جراحتي العاجلة.

"لاري": مرحى، لا مشكلة لقد سعدت بتقديم المساعدة.

"دونا": أنا متأكدة من أن ذلك سبب لك بعض المشكلات، أعلم أنك كنت تنوي اصطحاب أولادك لنصف نهائي بطولة كرة القدم، وعلمت من الزملاء أنك بدلًا من ذلك قضيت العطلة بكاملها في المكتب تقوم على دراسة دءوبة لتفاصيل الحساب، لا أظن أن أحدًا كان ليعدل جدول ارتباطاته بهذه السهولة، ولا أعتقد أن معظم الناس كانوا ليديروا الاجتماع مع "بينيت" بهذه الكفاءة التي أدرته بها.

"لاري": حسنًا، شكرًا لك، كنت قلقًا بعض الشيء بشأن الاجتماع، لكنني سعيد بأننا أنجزنا الأمر.

"دونا": لا تخادع. أنت من أنجز، لقد كنت السبب في أن يبدو كلانا بشكل جيد، وقد حققت إنجازًا كبيرًا للقسم بكامله، أنا ممتنة جدًّا وكذلك بقية الفريق.

كان بإمكان "دونا" أن تقول ببساطة "شكرًا" في هذا الموقف، وهذا ما يفعله معظم المديرين في موقف كهذا، لكنها لو فعلت، لشعر "لاري" - على الرغم من لطفه الشديد - أنه قد خدع. لماذا؟ لو أن شخصًا قام بعمل ينطوي على قمة اللطف أو المساعدة ولم يلق أكثر من كلمة "شكرًا"، فإن ذلك يخلق فجوة في مستقبلات الخلايا العصبية العاكسة (المزيد عن ذلك في الفصل الثاني) لأنك لم تلق على الصعيد العاطفي مقابل ما أعطيت، إن قول "شكرًا" أفضل من لا شيء لكنها لا تكفي.

لكن الشكر المانح للقوة من لدن "دونا" جعل "لاري" يشعر بأن أحاسيسه منعكسة لديها بشكل كامل، وهي لم تعبر له عن تقديرها فحسب؛ بل أقرت له كذلك بلطفه وذكائه والتزامه واستعداده للتضحية كي يساعد الآخرين. نتيجة لذلك، قويت علاقتها به ومنحته حافزًا أكبر للاطلاع بما قد يطرأ من مواقف صعبة.

لاحظ كذلك أن هذا الشكر المانح للقوة لا يحسن وجه الشخص المشكور فقط، بل يظهرك أنت أيضًا بشكل جيد أمام كل الموجودين لما تبديه من تعاطف وتواضع واهتمام، وكذلك يظهر أمانتك في رد الفضل لأصحابه حين يتطلب الأمر، وهو

الأمر الّذي قد يكسبك حلفاء مهمين في عالم المؤسسات؛ حيث تقضي الخيانة فيه على الكثيرين.

ولجعل هذا الأسلوب أكثر فاعلية، قدم هذا النوع من الشكر في جلسة جماعية إن أمكنك، فكلما زاد المشاهدون لكلمتك، زادها ذلك تأثيرًا.

■ الاعتذار المانح للقوة

في حين علمتني ابنتي "لورين" أهمية الشكر المانح للقوة، فإن ابنتي "إيملي" ساعدت في تعليمي درسًا مهمًّا في أنك لا تستطيع استرضاء الناس بالاعتذار الرخيص إن كنت قد جرحتهم.

بدأ هذا بمكالمة هاتفية من زوجتي التي قالت: "أنت في ورطة كبيرة" والسبب: لقد فوت حضور درس الرقص الخاص بابنتي "إيميلي" ذات السنين السبع، قالت زوجتي: "لقد ظلت تبحث عنك ولم تحضر، أعتقد أنك بحاجة للحديث إليها، ولا أريد أن أحل محلك في هذا!".

على الفور فكرت في "رشوة/ مشتت" وذهبت إلى المتجر واشتريت لـ "إيميلي" عروسة جميلة بذراعين وساقين ملفوفتين، حين وصلت إلى المنزل أشارت لي زوجتى باتجاه غرفة "إيميلي"، جلست على سرير "إيميلي" وقلت لها: "لقد وعدتك أن أحضر درس الرقص ولم آت، أليس كذلك؟".

جاهدت "إيميلي" في معركة خاسرة لتغالب دموعها، وجاهدت لإبقاء فمها مفتوحًا ومحاولة تثبيت نظرها على السقف، تابعت كلامي قائلًا: "لقد أخطأت وأنا آسف واسمعي مني هذا: أنا لن أعدك أبدًا بشيء بعد الآن ثم أخلفه، أريدك أن تثقي بأن الوعد من أبيك هو شيء يمكنك دائمًا التعويل عليه، ولذلك لن أفرط في الوعود. بل سأقول غالبًا: سأحاول، وآمل حينها أن أتمكن من مفاجئتك في معظم الأحيان".

حضنتها ثم أعطيتها الدمية، وهي عانقتني بالمقابل. لكن في اليوم التالي لحديثنا، وجدت الدمية في سلة المهملات بغرفتها. جرحت؟ نعم قليلًا، لكنني كذلك ابتسمت، فابنتي بطريقتها قالت لي: "أنا مهمة يا صاح، ويجدر بك أن تعرف ذلك، لا يمكنك استرضائي بسهولة، ويجدر بك الوفاء بعهودك".

ولقـد وفيت بوعدي، وبالتالـي سامحتني "إيميلي" تمامًا فـي حينها، لكن ذلك لم يحدث في طرفة عين، واحتاج جهدًا كبيرًا من جانبي لكي أعيد لها ثقتها بي.

ظنـي أنك في نقطة ما على الطريق، سوف تخفق أنـت أيضًا، وربما يكون ذلك بشـأن أكبر مـن مجرد حضور عرض، ربما ستخون ثقة زميـل أو تفشل في الخروج بمشروع كبير أو تجرح زوجتك أو ولدك قائلًا كلمات مريعة لا يمكنك التراجع عنها.

إن كان الأمر كذلك، فعليك أن تفهم أن قول "آسف" وحده لن يكون سوى غطاء للجـرح لا علاجًا لـه، ذلك أن إخفاقك لـم يكن مجرد حماقة منك، بـل كان أيضًا افتراضًا بأن الشخص الآخر لا أهمية له (ما يخلق خللاً كبيرًا في استقبال الخلايا العصبيـة العاكسة)، وأنت مسئول عن إثبات العكـس، فلا تقل فقط إنك آسف؛ إن كان الموقف يحتمل عليك بعرض أسف القوة.

وهو يتكون من أربعة عناصر أساسية وهي:

النـدم: أن تبيـن للشخص الآخر أنـك معترف بأنك سببت لـه أذى وأنك فعلًا آسـف. فمثـلًا: "أعرف أنني تسببت في ظهورك بمظهر سيـئ أمام الرئيس؛ لأنني أخفقـت فـي إحضار الوثائـق التي تثبـت وجهة نظرك فـي أمر شـراء الحواسيب الجديـدة، أعـرف أننـي السبـب في رفض طلبك واضطـرار الجميـع لاستخدام الحواسيب القديمة لعام آخر".

حين تفعل ذلك، اسمح للطرف الآخر بأن ينفس عن غضبه ولا تدافع عن نفسك حتـى لو بالغ، حين تشجع الغاضبين على التخلص مما في أنفسهم من غضب، فإن ذلك يسرع من عملية شفاء الصدور.

التعويض: أوجد سبيلًا للإصـلاح، ولو جزئيًّا على الأقـل. فمثلًا: "أعرف أن الفريـق كلـه حانق لعدم الحصول على حواسيب جديـدة، وهم يلومونك على ذلك، سـوف أذهب إلـى كل واحد منهم وأشرح لهـم أن ذلك كان خطئـي أنا، لا يمكنني تعويض الضرر، لكنني على الأقل قادر على رفع اللوم عن كاهلك".

إعـادة التأهيـل: أظهر من خلال أفعالك أنك قد تعلمت الدرس، لو أن خطأ وقع لأنك لم تقم بعملك على خير وجه أو لأنك أطلقت لسانك دون تفكير، فقم بما يلزم لتحاشي الوقوع بالخطأ مرة أخرى مستقبلًا.

طلـب العفـو: لا تفعـل ذلك على الفـور؛ لأن الفعـل أبلغ من الـكلام، حاول أن تحصـل على العفو بحـق، فأنت بحاجة إلى المداومة علـى إجراءاتك التصحيحية

حتى تصبح جزءًا من شخصيتك، وعند هذه النقطة - وليس قبلها - عد إلى الشخص الذي جرحته وقل: "هلا غفرت لي ما سببته لك من أذى؟".

معظم الناس سوف يقبلون بأسف القوة لأنهم سوف يحترمون تواضعك وجهودك لإثبات استحقاقك لثقتهم. وحتى أولئك الذين سيرفضون في البداية - "لا أريد فعل أي شيء معك ثانية!" - سوف يكونون مستعدين عادة للصفح (حتى لو لم ينسوا تمامًا). وتلك طريقة فعالة بشكل خاص في شفاء الجروح الناشئة عن حالة طلاق مريرة.

لو لم يغفر لك الشخص حتى بعد فعل كل ما تستطيع لعمل الإصلاحات، لا تتصور أنه لا يمكنه مسامحتك؛ بل اعلم أنك ربما تتعامل مع شخص غير متسامح أصلًا، إن كانت تلك هي الحال، فلا ترهق نفسك بالأمر، انس الأمر وحسب، ولا تحمل في نفسك ضغينة تضاف إلى عبئك العاطفي.

وإن أفلح اعتذارك هذا، فحاول الاستفادة من فرصتك الثانية المتاحة، واعلم أن هذا الأسلوب يجدي مرة واحدة فقط، وإن خنت ثقة شخص لمرتين أو ثلاث، فهذا لن يكون له دواء، حافظ على عهودك، وسوف تكتسب بالنهاية ثقة الشخص التي وضعها فيك أول مرة، بل تصبح أكثر قوة.

رؤية مفيدة

كلما قلت "شكرًا" وكنت صادقًا في قولك، قلَّت حاجتك لدفع المال للناس لديك، كلما قلت "آسف" وكنت صادقًا في قولك، تسارعت عودتهم ثانية للعمل.

خطوة عملية

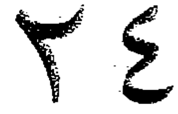
فكر (أولًا) بالشخص الذي كان أكثر عونًا لك خلال الشهر الماضي، (ثانيًا) بالشخص الذي كان أكثر عونًا لك خلال العام الماضي، (ثالثًا) بالشخص الذي كان أكثر عونًا لك في حياتك، قدم لكل منهم شكر القوة، سواء بشكل شخصي أو بالبريد العادي أو الإلكتروني.

والآن، فكر بالشخص الذي جرحته أو خذلته ولم تصلح ما أفسدت، وقدم لذلك الشخص اعتذار القوة.

لم يفت الوقت على تقديم شكر القوة أو اعتذار القوة، إن أردت ذلك فعلًا.

تجميع الأمور كلها معًا:
إصلاحات سريعة لسبعة
مواقف صعبة

الأساليب التي تعلمتها الآن هي مثل حركات الفنون القتالية: ذات كفاءة بحد ذاتها، لكنها تصبح أكثر فاعلية لو جمعتها معًا. في الفصول التالية، سوف أقدم لك أمثلة لطرق التعامل مع بعض المواقف الصعبة على تكرارها (والمخيفة) مستخدمًا خليطًا من المهارات التي تعلمتها، إضافة إلى بعض الحيل الإضافية.



فريق الجحيم

الإدارة الجيدة تتضمن تعليم أشخاص عاديين
كيف يؤدون أداء الأشخاص المميزين.
– جون دي. روكفيللر؛
رجل صناعة وأعمال خيرية

سيناريو: الخبر السار هو أن رئيسي حملني لتوه مسئولية أول مشروع عمل كبير، الخبر السيئ هو أن الفريق الذي سأتولى قيادته مكون في غالبيته - كيف أقولها بأدب؟ – من مجموعة فاشلين. أحدهم، " جوناس" رجل ذكي فعلًا، وأعتقد أنني أستطيع التعويل عليه في فعل ما هو مطلوب، لكني كذلك عالق مع" ديرك" والذي بقي على تقاعده سنتين ويريد القيام بأقل عمل ممكن، والمحلل الرئيسي للفريق" لينجا" ، والتي تقضي نصف وقتها عند مبرد المياه في أحاديث شكوى من الجميع، وكذلك " شيري" رابع أفراد الفريق وهي أعلى مني درجة وكانت على الأرجح تطمح في موقعي، ولذا أتوقع منها بعض المشاعر السيئة، وباعتباري مديرًا حدثًا وغير متمرس، فإنني لا أعرف من أين أبدأ. ساعدوني.

أولًا، عليك أن تعلم أنك والعديد من المديرين في هذه الأيام تتعاملون مع "صوامع منعزلة": أشخاص ذاتيون، يفكرون في أنفسهم فقط، وقليلو التعاون في العمل. وتصح هذه القاعدة على نحو خاص إن كنت تعمل في مجال أنهت فيه حالات الإدماج وتسريح العمال على أي إحساس بالولاء للمؤسسة أو الأشخاص.

وطالما أن أفراد فريقك باقون في صوامعهم، فمهمتك ستبقى أقرب إلى المحال، هذا لأن هؤلاء الناس سوف يفشلون في تبادل المعلومات، بما ينجم عنه أخطاء فادحة ووقت مهدر، سوف يرفضون تبادل الخبرات، مما سيصعب عمل كل

واحد منهم، وحين تتعقد الأمور فإنهم قد يتخرطون في نمط من النقد أو التخريب المباشر.

ولـذا، فإن أول ما تحتاج إليه هو كسر الجدر السميكة بين تلك الصوامع. ولكي تفعـل ذلك، أسس على الأشيـاء المشتركة بين جميع تلك الصوامع: السماء فوقهم (الرؤية المشتركة) والأرض من تحتهم (القيم المشتركة).

الخطـوة الأولـى فـي هذه العمليـة هـي عقد لقاء مـع فريقك، والهـدف منه هو زيـادة إحساس أعضـاء الفريق بالشغـف والحماس والفخـر إزاء مشروعك، ولك أن تستخـدم تنويعـة من تحدي الشغـف والحماس والفخـر والمعروض في الفصل التاسع. وابدأ على هذا النحو:

أنتـم جميعًـا محترفون رائعـون وأصحاب مهـارات عالية في أعمالكـم، وأنا محظوظ بإدارة فريق تشكلون أفراده.

للأسـف أصبحنا مثل بقية المحترفين هذه الأيـام، كصوامع منعزلة في تركيزنا على فعـل مـا نحن بحاجة لـه، والجيد في هـذا أنه يسمح لنـا بالعمل بشكل جيـد في مجالاتنا الخاصة؛ لكن السيئ هو أن ذلك الوضع لا يمكننا من العمل المتناغم والتعاوني.

ولكـي نتغلب على منافسينا، نحن بحاجة للعمل معًا كفريق كرة سلة محترف أو كفريق فائـز ببطولـة البيسبـول أو آخر فائز بالكأس الكبرى أو فريـق أوليمبي فائـز بالميدالية الذهبية.

مـا الذي يدفع هؤلاء النجوم الكبار للعمل معًا وهزيمة بقية الفرق هو تخفيضهم لحدة التنافسية بين بعضهم بعضًا.

والآن، أنـا والشركة بحاجة إلى عملكم المشترك كفريق واحد من تلك الفرق الفائزة، ولـذا فإننا سوف نبني على ما هو مشترك بيننـا بخلاف الجدر الضخمة التي تفصلنا عن بعض.

والشيئـان المشتـركان بين صوامع منعزلـة هي السماء المشتركـة - والتي هي الرؤية المشتركـة التي نؤمن بها جميعًا ونعتنقهـا بحماسة - والأرض المشتركة - والتي تتمثل في القيـم المشتركـة التي نريد جميعًا تقديسهـا والعيش وفقًا لها، وكل فريـق رابح لديه رؤية مشتركة بالفوز بالبطولة وقيمة مشتركة بالعمل دون خطأ.

ولذا دعونا نأخذ وقتنا في بيان ما هو جامع بيننا جميعًا...

وفـي النقاش الـذي يتلوهـذا، ركز علـى العناصـر الرئيسية لتحـدي الشغف والحماس والفخـر، دعهم يتحدثوا عـن الرؤية التي ستكون موضـع شغفهم وكيف

أن هــذا المشروع خطوة على تحقيقها، دعهم يتحدثوا عما يتحمسون له حين يكون فريقهــم نشيطًــا ومنتجًا، وما الذي يفخرون به (أو يخجلــون منه) حيال شركتهم. اكتب تعليقاتهم حول التغييرات التي يريدونها ليشعروا بمزيد من الشغف والحماس والفخر حيال ما يفعلون. وخلال ذلك، سوف ترى أن لا مبالاتهم وعدوانيتهم الأولى تتحول تدريجيًّا إلى إثارة وحماسة.

بالطبــع، هذه مجرد خطــوة أولى؛ لأنه بمجرد أن يغادر هــذا الفريق المتحمس والمنشــط قاعة الاجتمــاع، فإنهم لا يزالون جوناس، وديــرك، وليندا، وشيري، ولا تــزال هناك مشكلات معــك ومع بعضهم بعضًا، وإن تجاهلــت هذه المشكلات فإن الكلمات الملهمة سرعان ما يتلاشى كل أثر لها ويعود كل منهم إلى صومعته مجددًا.

ولكــي تمنع ذلك، عليــك أن تحدد ما عليك فعله لكي تصــل إلى كل واحد منهم وتجعلــه يقــول فــي نفسه: "أنــا مهتم بهــذا المشروع وأريــد أن أبذل فيــه قصارى جهدي". وإليك بعض الاقتراحات:

١. **حافظ على سعادة "جوناس".**

"جوناســ" ذاتــي الدافع فــلا تضغط عليه كثيــرًا، لكن تنح عــن طريقه وقدره بتوظيــف أسلوب الشكر الفعال فــي أوقات مؤثرة. فمثلًا: فــي اجتماع بيان للحالة؛ حيــث يحضــر كبار القوم، قــل: "أخبار رائعة نحــن فعليًّا متجــاوزون للمستهدفات فــي الشهر الماضــي كانت الأمور مذبذبة جدًّا، لكن "جوناســ" عمل لوقت إضافي وحقق بعض المعجزات لنتمكن من حل مشكلة الإمدادات، فبفضله استطعنا تجاوز المستهدفات".

تذكر كذلك أن أفضل ما يمكنك فعله لموظف موهوب وذي دافع مثل "جوناس" أن تزيــل من أمامــه العقبات، والتي مــن بينها الأشخاص ذوي الضــرر، أرجوك لا تشركه في عمل واحد مع "ليندا".

٢. **أشعر "ديرك" بأن هناك حاجة له.**

لــو أن "ديرك" مثل بقيــة الموظفين المقبلين على التقاعــد، فهو لا يزال قابلًا للتحفيز، عليك فقط أن تشعل حماسته.

لكــي تفعل هذا أشعــره بأنه ذو قيمة؛ لأن الكثير مــن الموظفين الكبار يشعرون بأنهــم غير مقدرين أو مبعدين، خاصــة إذا كانوا يعملون تحت رئاسة مدير أصغر، فيمكنــك أن تقول له شيئًا من قبيل: "أنــت تملك الخبرة الأكبر في التعامل مع هذا

البرنامج، فهل يمكننا الاعتماد عليك في تعليم بقية أفراد الفريق الأصغر سنًّا؟"

أشعر "ديرك" كذلك أنك تراه جذابًا وذكيًّا بأسئلة تحويلية من قبيل: "مع ما تملكه من خبرة، ما الذي تراه أهم عمل يمكن لقسمنا القيام به مستقبلًا لإضافة قيمة للشركة؟".

لو بقي "ديرك" دون المستوى في إنجازه، اصطحبه إلى الغداء واستخدم معه أسلوب ملء الفراغات ("أعتقد أنك تجد عملك محبطًا أحيانًا لأنه ــــــــــــ"). وغالبًا ما ستكتشف بذلك عن مشكلة يمكنكما حلها معًا.

٣. **أشعر "ليندا" بأهميتها.** تذكر ما قلته آنفًا عن إشعار الأشخاص المزعجين بأنهم أصحاب قيمة؟ تلك هي طريقك إلى "ليندا" إضافة إلى واجباتها المعتادة، كلفها بمهمة حددت أنها مهمه جدًّا، لكن احرص على ألا تتداخل هذه المهمة مع عمل باقي الفريق، وإن استطعت امنحها عملًا تعود فائدته على باقي الفريق حتى تبذل جهدًا أكبر في إنجاحها.

فمثلًا، قل: "ليندا، مع جدولنا المضغوط، أريد ضمانًا بأن الجميع لديه بالضبط كل ما يحتاج لإنجاز سريع للعمل، وأنت شديدة التنظيم بحيث رأيت تكليفك بهذه المهمة، ولذلك أريد منك كل جمعة أن تتحققي سريعًا جدًّا ببريد إلكتروني مع كل عضو في الفريق بعدها تلتقيني لمدة عشر دقائق في تمام الساعة الثالثة وأخبريني إن كنت بحاجة لأدوات أو دعم، هذا أمر على جانب كبير من الأهمية، ولذا على الجميع الحرص على مراسلة ليندا على بريدها بقائمة بحاجات كل واحد يوم الجمعة".

حين تأتيك "ليندا" بما لديها من معلومات (مثلًا: "جوناس يقول إنه بحاجة لمن يختبر لوحات الدوائر المطبوعة")، فقل لها شيئًا من قبيل: "حسنًا، سوف أعالج هذا الأمر حالًا وشكرًا لك. أعرف أنك تضطرين لاستقطاع جزء من وقت عملك للمراجعة مع جميع الأفراد كل أسبوع، فإن أردت يمكنني أن أطلب ممن أوكلوا لك مسئوليات عمل أخرى عليك تفريغ بعض من وقتك. فنحن جميعًا بحاجتك لإبقائنا على المسار" مرة أخرى، هذا سيشجعها على الاقتناع بفكرة النجاح كفريق.

لو لم تتصلح "ليندا" واستمرت في حماقتها وشكواها، فكر باستخدام سؤال: "هل تعتقدين ذلك حقًّا؟" لإيقاف شكواها. ("سمعت أنك قلت إن أعضاء فريقك

مجموعة حمقى ولن تحققوا أبدًا الأهداف الموضوعة، فهل تعتقدين ذلك حقًّا؟") أو جرب صدمة التعاطف، مثلًا بسؤالها: "كيف يكون شعور "ديرك" حين تنتقدينه لبطئه؟".

٤. **أخرج أسرار "شيري" للعلن.** رئيسك لديه سبب وجيه للغاية لكي يمنحك إدارة المشروع لك دون "شيري"، فلا تشعر بتزعزع حيال ذلك، لكن طالما أن كليكما يعرف أنها أعلى منك رتبة وأنها على الأغلب كانت تتوقع تكليفها هي بالعمل، فإن أسلوب التوضيح المسبق سيجلي الأجواء.

قل مثلًا: "شيري، أنا ممتن لك بشكل خاص على العمل الذي تبذلينه في هذا المشروع، أعلم أنني أحدث وأقل خبرة منك، ومن كان في موقفك ربما شعر ببعض السخط للعمل تحت قيادة مدير مثلي، لكنك حقًّا داعمة، لقد تعلمت الكثير من مراقبتك، وأعتقد أن ما تعلمته سيجعل مني مديرًا جيدًا". (هذا هو التوضيح المسبق وشكر القوة وقد اجتمعا معًا).

حين تقر بالفكرة السرية التي قد تخفيها "شيري": *"لماذا أخذ هذا المبتدئ العمل الذي أستحقه؟"* وتنزع فتيل سخطها بكرمك وتواضعك، فإن "شيري" سوف تصبح أكثر استعدادًا لمغادرة صومعتها والانضمام إلى الفريق.

صحيح، هذه نصيحة أخيرة: لا تتباك بشأن كونك حدثًا وغير مُحنَّك واعلم أنك حصلت على هذا العمل لأنك جيد، أظهر الثقة وسوف تلهمها لغيرك، أو أظهر عدم الاطمئنان، وسوف يشعر به الجميع. (أو كما قال الدبلوماسي والمرشح الرئاسي السابق أدلاي ستيفنسون: "لا يمكنك قيادة مهمة لسلاح الفرسان إن كنت ترى أن شكلك على الحصان مضحك". ولذا عليك أن تفترض أنك أفضل مدير جاء لهذه الشركة على الإطلاق، ثم انطلق وبرهن على ذلك.

رؤية مفيدة

اجمع أفضل فريق ممكن، ثم كن الشخص الذي يريدون ـ وتريد أنت ـ أن تكون قائدهم.

خطوة عملية

إن كنت تدير فريق عمل، فسجل أسماء الأعضاء على ورقة، ومر على الأسماء وحدد نوعين من "الصوامع": "صوامع الغلال" وهؤلاء مَنْ يقضون ساعاتهم الثماني منعزلين ووحيدين"، وهناك صوامع الذخائر،" وهم مَنْ يجلسون في مخدعهم خلف الجدران مستعدين لإطلاق النار على أية إساءة متصورة، تعامل مع هؤلاء الأفراد واحدًا واحدًا، وانظر كم منهم مستعد لخفض جدرانه حين تخاطبهم بتفهم وتواضع واستعداد مخلص لفهمهم.



٢٥

صعود السلم

سر التقدم يكمن في اتخاذ خطوة البداية.

– أجاثا كريستي؛ مؤلفة روايات الغموض والجريمة

سيناريو: أعمل كمدير من القيادات الوسطى في شركة متعددة الجنسيات، أعتقد أن بإمكاني الصعود في مراتب تلك الشركة، لكنني لا أعرف كيف ألفت الناس نحوي، أنا على وشك الانتقال إلى قسم جديد، فهل مِن طريقة يمكنني بها إبهار رئيسي الجديد؟

ابدأ من اليوم الأول في استخدام السؤال الذي ذكرته في الفصل التاسع عشر: "ما الأمور الثلاثة التي يجب عليَّ فعلها دائمًا، وما الأمور الثلاثة التي لا يجب عليَّ فعلها أبدًا؟"، وعلى الفور ستميز نفسك من بين العامة.

بعد ذلك، عليك أن تدرك أن نجاحك يعتمد على قدرتك على تطويع الناس لك كي يؤدوا، وهذا لن يحدث إلا إذا تواصلت معهم بنجاح؛ وحيث إن هؤلاء الناس هم أغراب بالنسبة لك، فعليك أن تستخدم أسلوب "جنبًا إلى جنب" (انظر الفصل العشرين) بحرية في الأشهر القليلة الأولى، تلك هي أسرع طريقة لمعرفة ما يفعله مرءوسوك، ومدى جودة فعلهم هذا، وأين تكمن المشكلات المحتملة، حين تحدد المشكلات قم بنزع فتيلها سريعًا مستخدمًا الأدوات المناسبة من الفصل الثالث.

إن شيئًا واحدًا هو ما يريد رئيسك معرفته: "هل يمكن لذلك الشخص أن يتعامل مع ضغوط أحد مواقع الإدارة؟" سوف تبدو مثل قائد لو أنك تعاملت مع الأزمات دون انهيار، ولذا عليك أن تمارس تمرين "من الصدمة إلى الاتزان" الوارد في الفصل الثالث، إذا بقيت مسيطرًا على نفسك في وقت ينهار فيه الجميع، سوف تكتسب احترام وثقة من يعلونك.

في التقارير السنوية، أوضح بجلاء أنك لست مستغرقًا في نجاحك الخاص وحسب، بل في نجاح شركتك ورئيسك أيضًا. فمثلًا: إن سألك الرئيس عما لو كانت لديك أسئلة فقل شيئًا من قبيل: "في الحقيقة كنت أتخيل لقاءنا للمراجعة السنوية القادمة وأنت تقول لي: "لقد تجاوزت تطلعاتنا فيما يتعلق بنتائجك وتوجهك، وحتى حلولك الخلاقة التي ساعدت شركتنا بحق". فما الذي يمكنني فعله لتحقيق ذلك التخيل؟".

حين تحين الفرص، وجهة أسئلة تحويلية تعمق العلاقة مع رئيسك. فاسأل مثلًا: كيف ترى تغير الشركة نتيجة للتقدم التكنولوجي؟" أو "ما الذي تراه أهم أهدافنا وأصعب عوائقنا؟". أسئلة كهذه تبين لرئيسك أنك لا تراه مجرد شخص يتقاضى راتبًا أكبر منك.

ابحث كذلك عن مناسبات تشعر فيها الرئيس أن هناك من يشعر به، فكلما علا المديرون في مراتبهم، زاد توترهم وقل إحساسهم بإحساس الناس بهم؛ لأنه بخلاف الزملاء من المستوى نفسه (والذين لا يترددون في القول لبعضهم بعضًا: "تبدو متعبًا" أو "هل أنت بخير؟")، يميل المديرون والمرءوسون إلى الالتزام بالخطاب الرسمي (وقد تجد وحدة تامة عند قمة الهرم المؤسسي). لا تفرط في الاختلاط، لكن لا تتردد كذلك في أن تقول بشكل عارض كلامًا من قبيل: "ستة اجتماعات في يومين - كيف تتحمل هذا؟"، أو لو بدا الرجل مرهقًا أو حزينًا، "هل أنت بخير اليوم؟" إن هذا القدر اليسير من التعاطف قد يولد قدرًا هائلًا من الامتنان.

لو كنت جادًا بحق بشأن التقدم المؤسسي، فهذه نصيحة أخرى: انظر لما هو أبعد من رئيسك المباشر، هل هناك أشخاص آخرون سواء داخل الشركة أو خارجها، يمكنهم أن يساعدوك في صعود السلم؟ إن كان كذلك، فخذ بنصيحتي: رافقهم لا أعني المعنى السيئ للرفقة، بل الجيد فهؤلاء أشخاص أذكياء ويمكنهم تقديم التوجيه وفتح الأبواب أمامك، والعديد منهم يمكنه العمل كمعلم خاص.

في بداية حياتك المهنية، حدد أكثر الناس قدرة واحترامًا ونجاحًا وحذرًا عاطفيًا في الصناعة أو المجال الذي تحبه أكثر (سوف تجد بعض الأفكار الجيدة لملاقاة هؤلاء الكبار في الفصل الثلاثين). أوجد سبيلًا لخلق علاقة معهم بقول: "أريد أن أتعلم كل شيء تعرفه، ما هي أفضل طريقة لفعل هذا؟" ثم افعل كل ما يطلبونه منك أو يخبرونك به، تعلم كل ما يعرفون، وتعلم كيف تكون ثقة وحيويًا بالنسبة لهم. لأن الحكمة القائلة من الجيد أن يكون لديك أصدقاء من الطبقات العليا، هي عبارة صحيحة.

رؤية مفيدة

تخيل نفسك في الوظيفة التي تريد، ثم خطط بجد لكي تحصل عليها.

خطوة عملية

ضع قائمة بعشرة أشخاص هم أكثر مَنْ تعجب بهم داخل الشركة، استخدم الأساليب التي تعلمتها (والمعلومات الواردة في الفصل الثلاثين)، وانظر إن كان بإمكانك الاقتراب أكثر من أحد هؤلاء الأشخاص ووضعه في موضع المعلم بالنسبة لك.



٢٦

النرجسي على الطاولة

العميل أحيانًا على خطأ.

– هيرب كيلير؛ الرئيس والمدير التنفيذي السابق لساوث

ايست إيرلاينز

السيناريو: أعمل في شركة لتصميم وتطوير المنتجات، طلب منا أحد عملائنا تطوير عبوات لخط منتجات للعناية الشخصية، لكن المشروع تحول إلى كابوس، في أسبوع يطلب العميل أن تصمم عبوات الشامبو أولًا، وفي الأسبوع التالي يقول: " أحتاج تصميم عبوات زيت الاستحمام فورًا" . وهكذا نتجاهل عبوات الشامبو ونبدأ في العمل على عبوات زيت الاستحمام، لكننا ما نلبث في الأسبوع التالي أن نسمع: " نحتاج عبوات الصابون بشكل مُلح وعاجل" لكنه لا يزال يحتاج عبوات الشامبو وزيت الاستحمام على ذات القدر من الاستعجال! لسنا قادرين على إنجاز أي عنصر من المشروع لأن العميل يغير طلباته كل أسبوع، والرئيس لا يعيننا لأنه باق على تكرار المقولة القديمة: " الزبون دائمًا على حق" . بالنسبة لي: الزبون ليس على حق، ونحن نهدر أرباحنا بهذا الشكل لأننا نعمل بكفاءة أقل ونستهلك مزيدًا من الوقت، فهل من سبيل للتعامل مع هذا الوضع؟

عميلك هذا حالة شائعة، فهو النرجسي التقليدي، هو لا يبالي إن كان يحيل حياتكم لجحيم أو يقطتع من هامش أرباحكم أو يضعكم في ورطة مع رئيسكم، فهو يريد ما يريد فقط، ويريده الآن، الآن، الآن.

النرجسيون صنف شائع في عالم الأعمال (العديد من القادة الحالمين والرؤساء التنفيذين لشركات جديدة يندرجون تحت هذه الفئة) كذلك سوف تقابل أشخاصًا عاديين يظهرون سلوكًا نرجسيًّا لأنهم يجدون في ذلك سبيلًا أفضل للتقدم في عالم الأعمال، فعليك أن تعد نفسك لملاقاة نصيبك من النرجسيين الحقيقيين

والمزيفين، وأن تكون مستعدًا للتعامل معهم. (إن لم تكن متأكدًا من أنك تتعامل مع أحدهم، ارجع إلى الاختبار السريع الوارد في الفصل الحادي عشر).

في موقفك الحالي، لا أظنك تتوقع حلًا من رئيس العمل، لأنه بعدم اهتمامه بحاجاتكم، يبدو أنه على الأغلب يتسم هو الآخر ببعض النرجسية (أو أنه أضعف من أن يواجه العميل). فالأمر موكول لك الآن، وكما بينت في الفصل الحادي عشر، فإنك لا تستطيع أن تغير نرجسيًا، لكنك أحيانًا تستطيع ترويضه، إن كنت من يدير التواصل مع العميل، فإليك ما سوف تفعل:

في أقرب فرصة تلتقي فيها مع العميل، انتظر حتى يطلب طلبًا آخر على طريقة: "والآن ليوقف كل منكم ما يفعله ويستمع إليّ!" اسمح له بهدوء أن يطرح طلبه على الطاولة، وعند هذه النقطة قل بهدوء شديد وبطريقة إيجابية: "معذرة، لكن قبل أن نكمل تعلم أننا لو استمعنا إليك وتركنا ما بأيدينا الآن، فإننا لن نتمكن من إنجاز العمل، والذي كان ملحًا جدًا بالنسبة لك في الأسبوع الماضي، ولذا فأنا أريد منك تحديدًا للمهمة التي تريد منا إتمامها الآن، المهمة التي كنت ترى الأولوية لها الأسبوع الماضي. أم تلك التى ترى لها الأولوية هذا الأسبوع".

هذا الأسلوب سيصيب صاحبنا بالإرباك؛ لأن الأمر ليس مواجهة بينك وبينه، بل هي مواجهة بين ذاته السابقة والحالية، وحين لا يستطيع اختلاق موقف فائز ومهزوم يفوز فيه هو وتخسر أنت، فإنه سوف يكون بحاجة للخروج بطلب معقول.

لكن احذر، فلا تستخدم هذه الطريقة إلا مع الأشخاص المشكلين واللحوحين جدًا من العملاء، ففي معظم الأحيان لا تكون المشكلات لوجود شخص نرجسي أو غير عقلاني، بل لوجود سوء فهم بينك وبين العميل، وحين يحدث ذلك فإن أفضل أسلوب تستخدمه هو أسلوب "إمممم!" الذي طرحته في الفصل السابع عشر. فمثلًا: إذا نظر العميل إلى تصميمك الرائع وقال: "لقد كرهناه - إنه فظيع!". فلا تبالغ في ردة فعلك. بل قل: "امممم..." أو "أخبرني المزيد". وهو الأسلوب الذي سرعان ما يهدئ من روع عميلك، ويسمح له بتجاوز مرحلة "إنه فظيع" ليبدأ بتحديد مشكلات محددة والتي عادة ما تكون غير كارثية على الإطلاق، ويمكنك كذلك استخدام أسلوب ملء الفراغات بالقول: "أنت غير سعيد بهذ التصميم لأنك تصورته أكثر________". حين يشعر عميلك أنك تفهمه وتشعر به، يمكن الوصول إلى حلول سريعة.

لكن في حالتك، ومع خذلان الرئيس فيبدو أنك تتعامل مع ما يفوق طاقتك من العملاء الخشنين. وإحدى طرق تقليص المشكلة هي استخدام أسلوب النص المسبق لتعريفهم مسبقًا بأن ثمة حدودًا واقعية لما يمكنكم فعله. فمثلًا: ابدأ العلاقة مع عميل لَحُوح كصاحب علبة الشامبو بقول شيء من قبيل: "أريدك أن تعلم أننا نقدم أفضل ما لدينا إن منحتنا أفكارًا محددة ووقتًا كافيًا لإخراجها على النحو المثالي، نحن نتمتع بالمرونة لكننا شركة صغيرة جدًّا، ولا يمكننا بذل أفضل ما بوسعنا إلا إذا توفرت لنا الفكرة الجلية عما تريد". ثم سجل أفكار العميل وأولوياته، حتى يكون لديك دليل مادي يدعمك.

أهم من ذلك أن تحاول إقناع رئيسك بهذه الحقيقة البسيطة، كلما زادت المطالب اللامنطقية التي تجربها في محاولة إرضاء عميل نرجسي، كلما ضاق الوقت المتاح لرعاية عملاء جيدين يعاملوننا بإنصاف، أبق النرجسيين في نطاق السيطرة، وسوف تحصل على رضا العملاء الصالحين، وهذا أمر بديهي لأن الأشخاص الطيبين هم من تريد الاحتفاظ بهم من العملاء.

رؤية مفيدة

العملاء والزبائن الجيدون يرفعون سقفك، أمَّا السيئون فيصدمون رأسك به طوال الوقت.

خطوة عملية

دقق في الجدول الزمني للأعمال لتقدر الساعات الإضافية التي أهدرت كل شهر في رعاية العملاء المزعجين، ثم حدد مقدار الخدمات الإضافية التي يمكنك تقديمها للعملاء الجيدين إذا تخلصت من العملاء المزعجين، هذا التحليل سوف يمنحك الشجاعة التي تحتاجها لمواجهة العملاء النرجسيين.

أفضل طريقة هي أن تحاول إحاطة نفسك بأكبر قدر من العملاء المهذبين، المقدرين، منخفضي الكلفة، بفعلك هذا سوف تصبح أكثر نفورًا من النرجسيين في حياتك، وهو ما سيمنحك الشجاعة لفك ارتباطك بهم.



غريب في البلدة

أصحاب التواصل الناجح الذين أعرفهم هم أولئك
الذين يتلقون أطنانًا من الإحالات ويشعرون
بالسعادة الحقيقية حيال أنفسهم، ويضعون حاجات
الآخرين قبل حاجاتهم.

– بوب بيرج؛ مؤلف كتاب *THE SUCCESS FORMULA*

سيناريو: أدير شركة طباعة، ونحن جدد في المدينة، ولذا فإنني بحاجة للترويج لشركتي، التحقت بغرفة التجارة بل وخدمت في بعض لجانها، لكن هذا لم يأت بزبائن جدد كثر، فهل من طريقة أفضل لخلق صلات؟

أرجح أنك أنشأت شركة طباعة لأنك ماهر في هذا المجال، وليس في توزيع بطاقات التعريف المهنية أو مكالمات التعريف الهاتفية، والحقيقة أن جهودك في تسويق نفسك تبدو حتى الآن على طريقة: "إمَّا صابت أو خابت"، مع حالات خيبة أكبر كثيرًا من حالات الإصابة.

لكن العجيب أن الأمر ليس على هذا النحو من التعقيد، الدكتور "إيفان ميسنر" هو مؤسس شركة بي إن أي، وهي أنجح شركة إحالات في العالم، "ميسنر" الذي درس شبكات العلاقات لِمَ يزيد على عشرين سنة، يقول بأن المتواصل الفعال هو مَنْ يطبق واعيًا أو بالفطرة ما يسميه ®VCP Process (الرؤية (visibility)، المصداقية (credibility)، والربحية (profitability)).

الرؤية، كما يقول "ميسنر": هي المرحلة الأولى لتكوين علاقة، الرؤية هي حيث تكون أنت والشخص الآخر واعين ببعضكما البعض، ربما بسبب جهودك في

العلاقات العامة والإعلان أو ربما من خلال شخص يعرف كليكما، ربما تتعرفان على بعضكما بشكل شخصي وتتعاملان على أساس المعرفة الجيدة، لكنكما لا تعرفان الكثير عن بعضيكما.

المصداقية هي أن تصبح موضع اتكال وثقة، وبمجرد أن تبدأ أنت وصاحبك الجديد في تكوين تطلعات لكل منكما حيال صاحبه، وتحقيق تلك التطلعات، فإن العلاقة بينكما تدخل مرحلة المصداقية، وإذا وثق كل طرف في الحصول على ما يرضاه من العلاقة، فإنها ستتواصل قوة، والمصداقية تتعاظم مع استمرار اللقاءات والوفاء بالتعهدات وتمحيص الحقائق وتقديم الخدمات.

الربحية: وهي المرحلة التي تصبح فيها العلاقة مجزية للطرفين، هل يحظى كلا الطرفان بالرضا من العلاقة؟ هل تحافظ على بقائها بتقديم المنافع للطرفين؟ إن لم تعد بالنفع على كلا الطرفين، فإنها على الأغلب لن تدوم.

وإليك الآن بيان بكيفية استخدامك نهاراتك الجديدة في المراحل الثلاث من عملية "ميسنر" الـ VCP.

•

■ مرحلة الرؤية

في هذه المرحلة، لا تُعرف الناس بنفسك فحسب، بل أخبرهم بما سوف يحبونك لأجله وبما سيجعلهم راغبين في بناء صداقة أو علاقة عمل معك.

فمثلاً: في تلك الاجتماعات التي تعقد في غرفة التجارة، تذكر أهم قاعدة على الإطلاق: أن تبذل جهدك في الاهتمام بالغير بدلاً من بذله في إثارة اهتمام الآخرين بك، تحدث عن أعمال الآخرين أكثر من حديثك عن أعمالك، اطرح أسئلة ذكية عما يفعله الناس، وكيف يفعلونه، وما هي الخطط التسويقية الناجحة لديهم، لا تقاطع أبدًا في أثناء حديثهم، بل اطرح أسئلة تحفزهم لقول المزيد.

ثانيًا، أشعر الآخرين بأنك تشعر بهم، إن طرحوا مشكلات ("إن المدينة تقضي على أعمالنا بسبب مشروع إصلاحات الشوارع الجاري")، فأظهر الاهتمام حتى ولو لم تكن تلك المشكلات مؤثرة عليك على أي نحو، اخرج عن سياقك الخاص لتحاول فهم مشكلات الناس والمساعدة في حلها، وسوف يؤثر فيهم كرمك إلى حد بعيد.

ويمكنــك أيضًــا أن تنتقل سريعًا إلــى تكوين علاقات عبر طــرح أسئلة تحويلية تظهــر للآخرين مدى تقريرك لذكائهم. مثلًا، اسأل صاحب أعمال آخر: "ما الأثر الــذي تعتقد أنه سيكون لمشــروع إعادة التطوير على أعمالنا بعد خمس سنوات من الآن" أو "كيف ترى اقتصاد هذه المدينة خلال العشرية المقبلة؟".

أخيــرًا وليس آخــرًا، استخــدم أسلــوب الشكر المؤثــر لخلق حالة مــن النوايا الحسنة، لو أن صاحب أعمال آخر لديه فكرة رائعة قد تساهم في نجاح أعمالك أو تنظيم علاقاتك، فقم بالإشارة إليها علانية في الاجتماع ("لقد وفر علينا "تشاز" خمسمائــة دولار بإقراضنا طاولات للمهرجان الفني، وهذا كرم شديد منه ساعدنا علــى تنظيم الحدث بأقل مــن التكلفة المحددة له، وقد قضــى ساعات هو وطاقمه في وضع الطــاولات حتى الخامسة صباحًا"). اعترافك بالفضل يخلق تعاطفًا على مستــوى الخلايا العصبيــة العاكسة لدى الشخص الآخر، مــا يدفعه للرد بالمقابل والذي قد يكون استعانته بخدمات شركتك أو إحالة آخرين إليها.

■ مرحلة المصداقية

في هذه المرحلة من المهم للغاية أن تتحاشى خلق حالة نفور في علاقتك الجديدة، فأنتمــا لا تــزالان في حالة التعــارف، وكل حقيقة يعرفها الطــرف الآخر عنك تمثل أهميــة بالغة، فقــدم نفسك بأمانة ودقــة، ولا تختلق افتراضات زائفــة حول ما قد يريده أو يحتاجه الطرف الآخر ولا تقطع على نفسك أي عهود لا يمكنك الوفاء بها.

حــاول كذلك، أن تشعر الطرف الآخر بأنه موضــع تقديرك، اخرج عن سياقك الخاصة لتقوم بأعمال يكون مــن شأنها مساعدة الطرف الآخر (مستخدمًا الشكر المؤثــر حين يكون مناسبًا). وإن استطعت فكن البــادئ بعرض إحالة... وإن أحال الطرف الآخر شخصًا ما إليك، فاتخذ خطوات إضافية لإرضاء ذلك العميل.

باختصــار، لا تركــز علــى مصلحتك فــي العلاقة فقــط، بل ركز علــى ما ينفع صديقــك الجديــد، واعمل جاهدًا على ألا تفسد العلاقة، لكــن إن فعلت فاستخدام الاعتذار المؤثر لكي تصلح خطأك.

■ مرحلة الربحية

حين تصل تلك المرحلة، تابع تركيزك على جعل صاحبك الجديد شاعرًا بأنه محل اهتمام، محل تقدير، محل فهم، لكن فكر كذلك في النصيحة التي نصحتك بها في الفصل العاشر بشأن الابتعاد عن الشخصيات المضرة، فعادة ما يكون معارفك الجدد في واحدة من ثلاث فئات - المانحون، الآخذون، المبادلون - وستكون في حاجة لإبعاد الآخذين من البداية، فراجع قائمة معارفك الجدد وركز جهودك على المانحين أو المبادلين مع استبعاد الآخذين من الصورة، كن كريمًا مع معارفك الجدد ولا تسجل أهدافًا، لكن امنح الأولوية لعلاقات مع أشخاص سوف يردون بالمثل.

فوق هذا كله، عليك أن تبقى مسترخيًا ودع شبكة علاقتك تنمو عبر الشهور أو السنين، فالعلاقات خاصة تلك التي تقود للنفع المتبادل، تأخذ وقتًا فلا تفقد صبرك. (بل إنك كلما سرعت العملية كلما نفر الناس.) واعلم كذلك أنه لا بأس بك إن لم تكبر كل علاقاتك، فأحيانًا تضطر لتقبيل العديد من التوافه قبل أن تجد أميرًا أو مجموعة كاملة منهم.

◄ *رؤية مفيدة*

إذا ركزت على "ما الذي ينفعهم؟" فإن المبادلين بالمعروف عاجلًا أو آجلًا سوف يسألون كذلك "ماذا أستطيع فعله من أجلك"، وإن ركزت على "ما هي منفعتي في هذا؟". فسيسألون أنفسهم: "كيف لي أن أتخلص من هذا الشخص؟".

◄ *خطوة عملية*

إن كنت تخاف تبادل الصلات، فاسأل نفسك عما سوف تكسبه منها، ما الرؤية المهيمنة التي تستحق خروجك من نطاق أمانك النفسي؟ ربما كانت هدفك بامتلاك مشاريع ناجحة أو خطتك للحصول على ترقية أو لعلها رغبتك في الشعور بالفخر بنفسك لتغلبك على مخاوفك والخروج من قوقعتك، أبق تلك الرؤية أمام ناظريك، وسوف تترجم إلى التزام وفعل.



الانفجار الإنساني

كل شيء صغير يحتمل أن يصبح أزمة.

– جواهر لال نهرو؛ أول رئيس وزراء للهند بعد الاستقلال

سيناريو: أعمل في مؤسسة مالية ضاغطة للغاية؛ حيث ملايين الدولارات على المحك في كل يوم عمل، وإضافة إلى الضغط الشديد الذي يشهده جو العمل في المقر، فإن الإدارة ترسل بالكثير منا إلى وظائف خارج البلاد، كثير من الناس يشعر بتوتر شديد ويخافون فقدان وظائفهم والكثير منهم يبدو على حافة الانهيار، بصراحة أفكر في أحد سيناريوهات الانفجار الغاضب لأحد أولئك الموظفين الساخطين، ولست متأكدًا من قدرتي على التعامل مع هذه المواقف.

لست وحدك فيما تعانيه، ففي هذه الأيام قد يصبح أي منا – مدير أو مدير تنفيذي أو طبيب أو معلم أو محامي – هدفًا لشخص وصل نقطة الانفجار والخروج الكامل عن السيطرة.

هل أخاف؟ بالتأكيد. (اسأل فقط أي طبيب نفسي؛ لأننا جميعًا نواجه تلك الحالات من الانهيار). ولن أكذب عليك: لا يمكنك دائمًا السيطرة على شخص شديد الاستياء أو العنف، في الغالب ليس لك خيار سوى الهروب أو الاختباء، لكن لو لم يكن الشخص ذا خطر داهم، أو لو لم يكن هناك مجال للهرب، فالكلمات السديدة قد تمنحك القدرة على السيطرة على الموقف أو ربما إنقاذ حياة.

المفتاح لمعرفة نقطة وصول الشخص إلى مرحلة الانفجار هو أن يكون الشخص عالقًا في وضعية الهجوم، حينها *لا يجدي معه الحوار العقلاني المنطقي الذكي*، فالشخص الذي يرمي رئيسه بحاسوبه أو يلوح في المكان بسلاحه لا يمكنه أن يستمع لمنطق؛ لأنه لا يستطيع الوصول إلى مرحلة عمليات التفكير العليا التي تقول له: "مرحى، اهدأ - هذا جنون".

في حال تفويتك قراءة الفصل الثاني، فإليك السبب: في وقت الأزمة، يقرر دماغ الإنسان إن كان سيضع الفص العقلاني الأعلى أو البدائي الأدنى في موضع المسئولية، فلو اختار المخ البدائي، فإنه يغلق باب عمل المخ المفكر.

ومهمتك إن كنت في مواجهة شخص آخذ طريقه إلى التهور، هي أن تكسر هذا القفل. كيف؟ أن ترتقي بالشخص تدريجيًّا من حالة "أريد أن أنال من أحدهم" إلى "أنا مستاء لدرجة رهيبة" إلى "أريد أن أجد حلًّا ذكيًّا للتعامل مع هذا الوضع". وهذه المراحل الثلاث تتسق مع المستويات الثلاثة للمخ: المخ البدائي الزاحف، المخ العاطفي الثديي، المخ البشري العاقل.

للوصول بشخص خارج عن السيطرة إلى حال التصرف العاقل، أنت بحاجة للانتقال التدريجي به عبر هذه المستويات الثلاثة *على الترتيب*. (اعتبر ذلك عملية "تطور سريعة") وإليك الطريقة:

المرحلة الأولى

هدفك في هذه المرحلة هو أن ترتقي بالشخص من المخ البدائي الزاحف إلى المخ العاطفي الثديي، ولكي تفعل هذا، اتبع الخطوات التالية:

١. **قل: "أخبرني بما حدث".**

التنفيث يسمح للشخص بالبدء في الانتقال من الهجوم الأعمى (أكثر الاستجابات بدائية) إلى الشعور بالتأثر العاطفي (وهي استجابة أرقى). صراخ الشخص أو صياحه قد يزعجانك، لكن ذلك أقل خطرًا بكثير من التهديد بالعنف البدني فاسمح به.

٢. **قل: "أنا بحاجة للتأكد من أن ما سمعته هو بالضبط ما قلته أنت، حتى لا أذهب بتفكيري في اتجاه خاطئ. لو أنني سمعتك بشكل جيد، فإنك قلت...".**

ثم كرر بالضبط ما قاله الشخص، بهدوء ودون رنة سخرية أو غضب في صوتك، وقل: "هل هذا صحيح؟" حين تفعل هذا تكون قد قدمت انعكاسًا للشخص الآخر، وهو أسلوب الارتباط الفعال الذي تحدثت عنه في الفصل الثاني، أنت بهذا أيضًا تنتقل بالشخص من مرحلة التنفيث إلى مرحلة الاستماع، وهو ما يبطئ من تصرف المخ فيتمكن من التفكير بشكل أكثر ذكاء.

٣. انتظر حتى يقول الشخص" نعم".

الفعل البسيط المتمثل في قول "نعم" يحرك الشخص في اتجاه الاتفاق مبتعدًا عن العدوانية، كذلك يشير قول "نعم" إلى استعداد الشخص للخروج من دائرة التصرف السيئ، إذا قام الشخص بتصحيح ما قلته على أي نحو، فكرر المعلومات التي منحت لك.

٤. الآن قل: "وهذا ما يجعلك غاضبًا/محبطًا/خائب الأمل/ مستاء/ أو تحديدًا...".

اختر الكلمة التي تصف بشكل أفضل طبيعة شعور الشخص، إن صحح الشخص قولك، فاطلب منه أن يقول ما يشعر به بالضبط وكرره لتحصل منه على "نعم" أخرى. تذكر أنه حين *يربط بين الكلمة والشعور، فإن ذلك يخفض من حالة الاهتياج* وهذا أمر مهم.

المرحلة الثانية

في هذه المرحلة، لم تعد تتعامل مع ذلك الشخص الذي كان يهاجم بشكل حيواني لكنه لا يزال ينفث غضبه، وذلك أفضل لكنها تبقى مشكلة، ولذا فإن هدفك التالي هو الانتقال بالشخص من المخ العاطفي الأوسط (الثديي) إلى المخ العقلاني الأعلى (الإنساني). وإليك الطريقة:

١. قل للشخص: "والسبب الذي يجعل من الأهمية بمكان إصلاح ذلك أو تجسينه الآن هو ________".

هذا هو أسلوب ملء الفراغات وهو يتطلب تفكير الشخص في إجابة، وهو ما يفتح أبواب القطاعات المفكرة (البشرية) من المخ، وإليك نصيحة مهمة: حين تقول هذه العبارة، شدد على كلمة *الآن* لتظهر تفهمك للحاجة الملحة لدى ذلك الشخص.

٢. أنر الطريق.

إذا مـلأ الشخص الفراغات بقوله: "لأنه إن لم تتغيـر الأمور، فإنني قد أنفجر أو أؤذي نفســي أو ألكم أحدهم... إلخ"، ثم أتبع بالقول: "حقًا... أرجوك أكمل حديثك حتى أتأكد من فهمي للأمر". (قل ذلك من دون سؤال أو سخرية، لكن على نحو يؤكد على إنصاتك له بشكل حقيقي).

ثـم قل: "إذا كانت تلـك هي الحالة، فدعنا نبحث عن طريـق لتجاوزها حتى لا تفعل شيئًا من شأنه أن يجعل الأمر أشد سوءًا، أعلم أننا نستطيع ذلك لأنك مررت بهـذا من قبـل وتجاوزته، وخلال ذلك دعنا نجد حلًا للأمـر حتى لا تصل إلى هذه المرحلة مرة أخرى أبدا".

هـذا يظهر للشخص أنك أنصت لحديثه، وأنـك تأخذ الأمر على محمل الجد، وأنـك تدرك مـدى السوء الـذي يشعر به، وأنـك ملتزم بالمساعدة فـي إيجاد حل للأزمة الحالية ومنع المشـكلات المشابهة مستقبلًا، كل ذلك يشعر الشخص بأنه أقل عزلة، وهذا ما أسميه تجربة "الرب يرعاني".

فـي هذه المرحلة سوف ينظر لك الشخـص باعتبارك دليله إلى الخلاص، وأن الأزمـة قـد تأخذ طريقها إلـى الحل، والأفضـل أن يكون هذا بمساعـدة محترفين مدربين على التعامل مع أمثال تلك الأزمات، المشكلة لا تزال بعيدة عن الحل لكننا نستطيع جميعًا البدء بحلها الآن لأن الأسوأ قد فات.

■ لماذا ينفجر الناس فجأة؟ ■

إن كل مـا نسمـع به تقريباً من عنـف عبر وسائل الإعلام يكون الغضب أساسًا له وتحديدًا غضب العجز. إن غضب العجز يحصل حين يشعر الشخص بأنه مرفوض ومهان من قبل النـاس ويشعـر بأنـه لا يستطيع فعل شيء حيال ذلـك، ومع قلة مهـارات التكيف الداخلي الفعال لديه، يمكن للشخص أن ينفجر ويهاجم العالم من حوله.

أنا وأنت نشعر أيضًا بالغضب وقلة الحيلة في بعض الأحيان، لكن بخلافنا لا يستطيع الأشخـاص العنيفـون السيطرة على تلك العواطف، يقول العلماء: إن كثيرًا من الأشخاص العنيفيـن "مبرمجـون" كيميائيًـا وهيكليًـا علـى الغضب المتهـور وضعـف السيطرة على الـذات، ويـرى علماء الاجتماع أن العديد من هؤلاء عانوا سوء المعاملة في الصغر، وعلماء

النفس والأطباء النفسيون يرصدون لدى الأشخاص العنيفين نقصًا في إدراك *ديمومة الأشياء*.

وديمومة الأشياء: هي القدرة على الاحتفاظ بارتباط إيجابي بالشخص حتى لو تسبب في إحباطك أو جرحك أو غضبك، والأشخاص العنيفون لديهم درجة تسامح ضئيلة للغاية إزاء الإحباط ويفقدون كل الصلات العاطفية والنفسية مع أيٍ شخص يتسبب في استيائهم، حين تتكسر تلك الصلة الرابطة، يصبح الأشخاص أهدافًا يجب تدميرها على ذات النحو الذي قد تفعله بمضرب تنس حين تضربه في الأرض عقب ضربة سيئة.

تذكر ذلك كلما تعاملت مع شخص عنيف؛ لأنه سيساعدك على تحاشي خطأ قد يكون قاتلًا إن استجديت التعاطف من ذلك الشخص ("أعلم أنك لا تريد إيذائي") ولكن ركز كل جهودك على استجداء المصلحة الذاتية للشخص.

رؤية مفيدة

إن لم يكن أحدهم قادرًا على الاستماع إليك، فادفعه إلى الاستماع إلى نفسه.

خطوة عملية

إن كنت تعرف أن شخصًا ما في حياتك على شفا الانفجار وأنه قد ينفجر في أية لحظة، فاستعد لأزمة محتملة بالتدرب على الخطوات التي عرضتها في هذا الفصل حتى تألفها تمامًا، وإن أمكن، تدرب عليها مع شخص يمكنه أن يلعب دور الشخص الخارج عن السيطرة، سوف يساعدك هذا على الاستعداد الذهني لمواجهة شخص غاضب أو منفعل، وهو ما قد يمثل تهديدًا شديدًا تثور على إثره النوازع البدائية فيك إن لم تكن مستعدًا، تدرب كذلك على تمرين "من الصدمة إلى القبول" المبين في الفصل الثالث.



التواصل مع ذاتك

لا تبحث عن الخطأ. ابحث عن العلاج.

– هنري فورد؛ مخترع

سيناريو: كل عام وفي عيد رأس السنة أضع قائمة بالقرارات التي أعرف أنني فشلت في التمسك بها، أتعهد أمام نفسي أنني سأتريض كل يوم، أتعهد لنفسي بأنني سأتوقف عن التصرف كامرأة سليطة حين يسيء الأولاد التصرف، ثم هناك قراري بالعودة إلى الجامعة للحصول على درجة ماجستير الإدارة، أشعر بالتقزز حين أرى جسدي المترهل في المرآة، وبالذنب حين أفكر بمدى ابتعادي عن أهدافي العملية أو تطلعاتي كوالد، وبالإحباط حين أرى الكم الهائل من العهود المتراكمة التي لم يتم الوفاء بها، لكن العمل والحياة يعرقلان الخطط، ويكون من الصعب جدًا تحقيق الالتزام الكامل بالخطط والأهداف. فهل لديك أية اقتراحات؟

بالطبع لديَّ، لنبدأ باستخدام أسلوب صدمة التعاطف مع نفسك، كي تفهم السبب تصور نفسك تقول هذا الكلام لأحد أقرب أصدقائك: "أتعلم، أنا أحبك حقًا... لكن جسدك ليس مثاليًا، انظر إلى ذراعيك المقززين المترهلين! متى كانت آخر مرة مارست فيها الرياضة؟ وبصراحة، الطريقة التي وبخت بها ولدك على نسيانه قص العشب بالأمس يا إلهي يالك من سليط مقرف وغير ذلك، ماذا بشأن شهادة الإدارة التي يجب أن تحصل عليها؟ يالك من فاشل في كل شيء".

هل سبق أن قلت شيئًا كهذا لشخص تحبه؟ بالطبع لا، لكن حين يأتي الوقت للتحدث إلى نفسك، فليست هناك حدود لمقدار الوحشية التي قد يكون عليها كلامك، عليك فقط أن تراجع حجم النقد الذاتي التي احتوته تعليقاتك: لقد أخبرتني أنك متقزز من نفسك وأنك سليط وأنك واثق من أنك سوف تفشل. هل تعرف ما سيحصل لو دوامت على حديثك هذا: أنك بالفعل ستفشل.

فهل تريد أن تنجح؟ عليك إذن أن تجرب شيئًا مختلفًا، في أقرب فرصة تتاح لك فيها لحظة هدوء، اسأل نفسك هذا السؤال: "ما الذي يعيقك عن تحقيق أهدافك، وما مدى الإحباط الذي تشعر به جراء ذلك؟" (إن كان حديثك لنفسك على هذا النحو صعبًا، فتخيل أن أحدًا ممن يهتمون لأمرك هو مَنْ يسأل السؤال.)

ثم استمع لإجابتك، وهي على الأغلب ستكون واحدة مما يلي.

- "أريد العودة إلى الدراسة لكن هذا يعني استقطاع وقت من وجودي لجانب أبنائي، ولذا فإنني أفعل ما أراه صوابًا لعائلتي، لكنني أحيانًا أشعر بأنني أخون نفسي".
- "أحاول معالجة مشكلات أولادي بتعقل ونضج، لكنني أحيانًا أفقد أعصابي عقب يوم ضاغط أكون فيه في حاجة شديدة لبعض الراحة، وكل ما ألقاه هو التصرف الأناني من الآخرين، وأنا أتأذى بشدة حين أعمل جاهدة للعناية بهم وفي النهاية لا أسمع منهم إلا الشكوى".
- "من الصعب فعلًا دفع نفسي للرياضة حين يصل الوقت إلى الثامنة مساء، فالأطباق تحتاج للغسل وابنتي بحاجة لمساعدة في واجب الرياضيات".
- "كل هذا يحبطني لأنه مهما كان مبلغ إنجازي، فإنني أشعر بالذنب بشأن ما ينجز".

حين تمارسين هذا التدريب الذهني، سوف تتفتح عيناك على حقيقة أنك لست بفاشلة، لكنك بشر تحاولين التنسيق بين عشرات المسئوليات، وتعانين خللًا كبيرًا في استقبال الخلايا العصبية العاكسة بسبب أولادك (خاصة إن كانوا مراهقين!)، وتقدمين التنازلات لأنك شخص مجبول على الرعاية والعطاء، فامنحي نفسك استراحة، بل امنحي نفسك الفضل في آلاف الأشياء التي أنجزتيها على نحو صائب.

صدمـة التعاطف القوية والسريعة سـوف تجلو الشعور بالذنب الذي يمنعك من إلقـاء نظرة واضحة على أهدافك، تذكر كيف تحدثت في الفصل الرابع عن إعادة ضبط المخ لكي يرى الناس برؤية جديدة؟ العمل ذاته يصلح مع الأهداف: فأحيانًا نختارهـا لأسباب خاطئة (مثلًا: "أبي سوف يخيب أمله لو لم أصبح طبيبًا" أو "كل أفـراد عائلتي حاصلون على الدكتـوراة") ثم لا تراجع تلك الأهـداف، وفي أحيان أخـرى تتطور حياتنا في حين تبقى أهدافنـا على حالها، ونحن بحاجة لتناسق بين الاثنين.

وأنـت في تحليلك لأهدافك، تحاشَ أن تقع في فـخ التوقعات بمعنى، الفكرة أن "هـذا يجـب أن يحـدث (أو لا يحدث) لي كي أكـون ناجحًا أو سعيـدًا". مثلًا: أنت تلـوم نفسك لعدم حصولك علـى ماجستير الإدارة حتى الآن - لكن هل أنت بحاجة للحصـول علـى الدرجـة الآن لتحقيق النجـاح أو السعادة؟ أم هـل بإمكانك اتخاذ مســار مختلف - مثلًا: الحصـول على درجتك عبر الإنترنت عبـر السنوات القليلة المقبلة وتحقق إشباعك بالقدر ذاته؟

ولا تخلـط بيـن "المنطقي" و"الواقعـي" فالمنطقـي يعني أن "لـه معنى" أما الواقعـي، فيعنـي أنه "أقرب للحدوث"، فمثلًا: قد يكـون منطقيًّا أن تقرر في بداية السنـة أن تسجـل لبدء الدراسة للحصول على شهـادة الإدارة، وألا تصرخ أبدًا في وجه أولادك، وأن تبدأ المشاركة في مارثونات العدو، لكنها أمور قد لا تكون واقعية، والأفضل عادة أن تختار هدفًا أيسرِ في تحصيله ثم تركز عليه.

حين تختار هدفك، استخدم المنهج التالي في تحقيقه:

- **حـدد مسـتهدفات محـددة.** اطلب مـن العملاء كتابة خطة محـددة الخطوات، مثـل تحديد نقاط الطريق الرئيسية على جهاز الجي بي إس قبل الانطلاق في الرحلة، وهو ما يساعدك على تصور الطريق الذي سوف تتبعه.
- **سـجل هدفـك كتابـة.** صف على نحو مفصل ما أنت بحاجـة *للبدء* فيه وما أنت بحاجـة *لوقفه* كي تحقـق النجاح، تسجيـل أهدافك كتابة يقـوي من التزامك بتحقيق الهدف.
- **أخبـر شخصًـا ما بهدفك.** حدد شخصًا تحترمه واشـرح له التغيير الذي تريد صنعـه بحياتك واطلب منـه الاتصال بك أو مراسلتـك بالبريد الإلكتروني كل

أسبوعين ليرى حجم إنجازك، رغبتك في الاحتفاظ باحترام الشخص لك سوف تكون دافعًا قويًا لك للالتزام بتعهداتك، إن فعلت ذلك فتذكر أن تمنح معينك هذا الشكر المؤثر لما قدمه لك من مساعدة، وابحث كذلك عن سبيل لرد المعروف.

- **امنع الأشخاص الضارين من إيقاف تقدمك.** راجع الفصل الحادي عشر وحدد الأشخاص المزعجين الذين قد يثبطوا عزمك أو يضعفوا ثقتك، إن أمكنك تحاشاهم كليًا خلال عملك على تحقيق هدفك.
- **اصبر.** إن كنت تكسر عاداتك السلبية أو تكتسب أخرى إيجابية، فعليك بهذه القاعدة: يتطلب الأمر ما بين ثلاثة وأربعة أسابيع ليصبح السلوك الجديد عادة، وتحتاج العادة ستة أشهر تقريبًا لتصبح طبيعة فيك، فكن صبورًا.

إن كنت تريدين كسر عاداتك السيئة، فعليك كذلك باستخدام أداة *لن يحدث ذلك ثانية* والتي طرحت في الفصل الحادي والعشرين، مثلًا: لو عدت لإفساد العلاقة مرة أخرى مع ابنتك بشأن عدم إتمام الأعمال المنزلية، فإليك ما ستقولينه عبر هذه الأداة:

١. لو أن هذا حصل ثانية، فما سوف أفعله على نحو مختلف سيكون:

بدلًا من الصراخ في وجه "جامي" لعدم فعلها مقررها من أعمال المنزل، سوف أجرب معها صدمة التعاطف بسؤالها: "لو كان لسبوت أن يتحدث، ماذا كان ليقول برأيك حين يكون جوعانًا جدًا ويأمل في أن يتناول عشاءه، وتخرجين أنت دون إطعامه؟" أو "ماذا تظنين والدك يقول لو سألته عن حقيقة شعوره حين يعود للبيت منهكًا تمامًا ولا يستطيع الانتظار لأنك نسيت غسل الصحون فيضطر هو لذلك في وقت يحتاج أكثر للاسترخاء لبضع دقائق؟" (هذا ليس تلبيسًا بالذنب، بل تدريبًا على التعاطف.

إن لم يجد هذا، فيمكنني استخدام التشغيل العكسي. مثلًا: يمكنني القول لـ "جامي"، "أعلم أنني دائمة الشكوى بشأن أعمالك المنزلية أو واجباتك المدرسية أو ملابسك، لكنني أعلم أنني لا أكون أمًا مثالية طوال الوقت، ولذا فإنني بدلاً من سرد قائمة شكاواي، فإنني أريد الاعتذار منك عن الأوقات التي أسأت

فيها التصرف، وهذه بعض الأمور التي أظن أنها تضايقك مني..." إذا استخدمت هذا الأسلوب، فربما أحقق ما يكفي من تعاطف لدى "جامي" يدفعها لعمل المزيد في المقابل.

٢. سوف أقوم بالتصرف على نحو مختلف لأن:

الصراخ في وجه "جامي" لا يجدي، فهو لا يؤدي إلا لصراخ منها بالمقابل، وبدلًا من حل المشكلة فإنني أنزع السعادة من كل البيت.

٣. بدرجة من ١٠، فإن الدرجة التي أقدر بها التزامي بالتصرف على هذا النحو في المرة التالية هي: ١٠

٤. الشخص المناسب الذي يمكنني وضعه في موضع المحاسب سوف يكون:

"دوج"؛ لأنه يكون محبطًا بذات الدرجة من "جامي" لعدم قيامها بأعمالها المنزلية ولكنه كذلك يكره أن يعود للبيت بعد يوم عمل ليجد كل من في البيت متوترًا وغاضبًا، ولذا فإن معالجة هذه المسألة تعد حيوية بالنسبة له أيضًا.

كما ذكرت في الفصل الأول، لكل منا تفرده، فعليك أن تجرب أساليب عدة للتواصل مع نفسك. مثلًا: جرب سؤال الاستحالة. قل لنفسك: "أوافق على أن هذا مستحيل. والآن، ما الذي يجعله ممكنًا؟" وحين تصل إلى إجابة، اسع وراءها.

فوق هذا كله، في أثناء تناولك لأهدافك وبنائك لمزيد من العادات الفعالة، عليك أن تتحاشى النوع الثاني من فخ التوقعات، لو كنت *تعول على* شيء ما ولم يحدث فسوف تنهار، وإن كنت تتوقع شيئًا ولم يحدث فسوف تشعر بالفشل والخسارة، لكنك إن أملت في شيء وعملت لتحقيقه مع إدراكك أنه قد لا يحدث (أو أنه قد يأخذ وقتًا أطول مما توقعت) فسوف تستمتع بالانتصارات وترى الإخفاقات من منظور يجعلك باقيًا على درب تحقيق أهدافك.

■ وقفة الخطوات الست ■

في أحيان كثيرة نخرج عن مسار تحقيق أهدافنا بسبب تصرف متهور نقدم عليه، وإليك حيلًا صغيرة في هذا الشأن وهي قريبة من تمرين "من الصدمة إلى القبول" في الفصل الثاني ـ لتساعدك على تفادي اتخاذ خطوات خاطئة قد تمنعك من تحقيق أهدافك العملية أو الشخصية، وأنا أسميها وقفة الخطوات الست، وهي ترتقي بك من المخين الزاحف والثديي إلى المخ البشري، وإليك طريقة عملها:

حين تشعر أنك متجه إلى التيه مثلاً، إن كنت مشرفًا على الانفجار في وجه زميل تحاول الحصول على دعمه أو حين تكون في يومك السادس من الإقلاع عن التدخين وقد أشرفت على الذهاب للمتجر لشراء علبة، فعليك باتباع الخطوات الست التالية:

١. **مارس الوعي المادي.** حدد أحساسيس مثل التوتر أو خفقان القلب أو الاشتهاء أو الدوار. ميز تلك الأحاسيس وامنحها اسمًا، هذا سيساعدك على التحكم بها.

٢. **مارس الوعي العاطفي.** أرفق عاطفة ما بالأحاسيس التي تشعر بها. مثلًا، قل لنفسك: "أنا غاضب جدًّا" أو "أنا يائس جدًّا". تسمية الشعور تساعدك على منع سيطرة اللوزة التي تحدثنا عنها في الفصل الثاني.

٣. **مارس الوعي بالباعث.** قل لنفسك: "هذا الشعور يجعلني راغبًا في ــــــــ" وعيك بالدافع سيساعدك على مقاومته.

٤. **مارس وعي العواقب.** أجب عن السؤال التالي: "لو تبعت هذا الإلحاح، فما الذي قد يحدث؟".

٥. **مارس وعي الحل.** أكمل الجملة التالية: "أفضل شيء أفعله قد يكون...".

٦. **مارس وعي الفائدة.** قل لنفسك: "لو فعلت هذا الشيء الأفضل، فالمنفعة سوف تكون...".

عبر خوضك لهذه الخطوات الست، سوف تعلم أنك بحاجة للبقاء على مسارك وتحاشي أي انهيار كارثي محتمل، وسوف تصل لدرجة هدوء تمكنك من الاستماع لنصيحتك.

هذه أداة رائعة كذلك في التحدث إلى الأولاد في حال غضبهم، تعود على ممارستها معهم حين يكونوا صغارًا، وسوف يستودعونها في شخصياتهم. وسوف تساعدهم على البقاء متزنين، هادئين، مستجمعين شتاتهم تحت الضغوط التي سيلاقونها في حياتهم لاحقًا.

رؤية مفيدة

في الأوقات الصعبة، قل لنفسك ما سوف يقوله لك من يهتمون لأمرك في هذه الظروف... ثم صدق ما قلت، وإلا فإنك تخون الحب الذي يشعرون به تجاهك.

خطوة عملية

هذه حيلة طريفة لك إن كنت من أولئك الذين يجدون صعوبة في الاعتراف بمواطن قوتهم: دع شخصًا آخر يسردها على مسامعك، وحين تتحدث لشخص يحبك، اسأله السؤال

التالي: "ما الذي يعجبك فيَّ على وجه التحديد؟"؛ حين يرد الشخص تدبر كلماته واستطعمها بشكل كامل، ثم أجب بعد صمت لحظات: "واو، شكرًا لك (وقفة) ـ هل من شيء آخر يعجبك فيَّ؟" كلما تعمقت أكثر كلما زاد شعور الحيوية (والامتنان) لديك، وكلما كانت حماستك حين تعود للعمل على الوصول لأهدافك.



ست درجات من الانفصال

كي تنجح في عملك، ليس مهمًا ما تعرف ولا حتى مَنْ تعرف بقدر أهمية مَنْ يعرفك وعلى أي نحو يعرفك.

– إيفان ميسنر؛ مؤسس شركة بي إن أي

سيناريو: أعمل في التسويق، وأحب أن أغري بعض العملاء الكبار بالعمل مع شركتنا لأنني أتصور أن هذه أسرع طريقة للترقية، لكنني لا أعرف أية طريقة للاتصال مع الأشخاص الأغنياء والمشاهير، هل من الممكن أصلًا "لنكرة" مثلي أن يتجاوز كل هذه المستويات من أطقم الموظفين الذين يحيطون بالأشخاص المهمين هذه الأيام؟

إن كنت تعمل في تنمية العملاء أو المبيعات أو التسويق، فأنت في عمل صعب: أن تتمكن من دفع أشخاص غرباء عنك بالكامل للإنصات لك. وتصبح هذه الوظيفة أشد صعوبة حين تحاول الوصول إلى شخصيات مهمة محاطة بعشرات من الحراس شديدي التأهب.

مكالمات التعريف التليفونية وغيرها من الأساليب تستحق كتابًا كاملًا للحديث عنها، وأنا أعمل على مثل هذا الآن، لكن حتى ذلك الحين هذه بعض الأعمال السريعة التي تنتقل بك سريعًا من ست درجات انفصال إلى مرحلة الالتحام المباشر.

■ اخلق مواجهة مباشرة

أولًا، استخدم الأسلوب الذي اتبعته لأعرف نفسي لـ "ستمبيرج" صاحب ستابلز (انظر الفصل السادس). الأشخاص المؤثرون غالبًا ما يحضرون السيمينارات والمنتديات، وعادة ما يطلبون توجيه الأسئلة لهم في نهاية أحاديثهم، فعليك بالذهاب إلى تلك اللقاءات وتوجيه الأسئلة المناسبة، وحين تحصل على فرصتك تذكر أن مهمتك هي أن تشعر هدفك بأنه موضع اهتمامك وأن تسأل سؤالًا يحب الإجابة عنه، هدفك هو أن تجعل هؤلاء الأشخاص يبدون للناس بصورة حسنة – فهذا يخلق تعاطف الخلايا العاكسة ويشجعهم على الرد بالمثل – فلا تفسد الأمر بمحاولة التباهي بنفسك.

لزيادة فرص نجاحك، قم بحضور الحفلات الخيرية أو مناسبات توقيع الكتب أو غيرها من المناسبات التي قد تتاح لك الفرصة فيها لملاقاة أشخاص مهمين، لو كنت صاحب إبداع، فيمكنك دائمًا أن تجد طريقة لتشعر فيها ذلك الشخص أنك تشعر به – حتى لو كنتما في مناسبة عامة – ولو حققت ذلك سوف تتخلق بينكما الرابطة على الفور.

في إحدى المناسبات على سبيل المثال، كنت المتحدث الرئيسي في المؤتمر السنوي لجمعية التطور المؤسسي في بيفرلي هيلز، كاليفورنيا. في الليلة التي سبقت المؤتمر أتيحت للمتحدثين فرصة اللقاء المشترك على حفل كوكتيل أقيم في الفندق، أعظم المتحدثين نجاحًا كان "مايك هيسلي" الملياردير القاطن في شيكاغو ومالك فريق "ميمفيس جريزليس" الذي يلعب بدوري المحترفين لكرة السلة والمسئول كذلك عن إعادة تدوير العديد من الشركات، كان الجميع تقريبًا يسعون لجذب انتباهه، وقد شكلوا صفًا طويلًا لتحيته، حين قابلته سألته: "ما الذي تعلمته عن النجاح من والدك؟".

توقف "مايك"، وبدأ إيقاف الحديث مع الآخرين (بكثير من الدهشة من قبلهم)، وعلى الفور جذب كرسيين ودعاني للجلوس معه، وبدأ الحديث عن أن والده علمه عقد الصفقات بناء على المصالح العليا لجميع الأطراف، وليس مصلحته الشخصية فقط. قال لي: "كان لدى أبي إيمان شديد في قدرتي على النجاح دون الحاجة لاستغلال أي أحد حتى إنني أردت الوفاء بإيمانه هذا، لقد جعلني والدي راغبًا في أن أكون شخصًا أفضل، وأعتقد أنني كذلك!".

لعلمي أن معظم القادة الكبار تعلموا دروسًا قَيِّمة حول ما يجب فعله (وما لا يجب فعله) من والديهم، فقد أتحت الفرصة لـ "مايك" ليعيد معايشة شعور امتنانه تجاه والده، ذلك الشعور الدافئ جعله منفتحًا على الاستماع إليَّ عقب المؤتمر.

■ اصنع حلفاء افتراضيين

إلا أن الاجتماعات ليست هي المناسبة الوحيدة للقاء المباشر مع من تبحث عنهم، فبفضل الإنترنت يمكنك الاختلاط بأشخاص مؤثرين أو مشاهير عبر الإنترنت، خاصة إن كنت تعرف القاعدة الأساسية حول رغبة الناس في الشعور بأن الغير يشعر بهم.

حدث ذلك معي عقب نشر كتابي الأول *تخل عن طريقك المعهود**. في ذلك الوقت اكتشفت أن نشر كتاب كأن ترزق بمولود؛ حيث ترجو أن يكون ذكيًّا وجذابًا ويحسن الناس تلقيه، لكنك لا تعرف هذا أبدًا، كذلك تميل إلى مراجعة المقالات التي تناولت الكتاب – معظم الأوقات تقريبًا – لكي ترى ما يقوله العالم عنك بالفعل. إضافة لذلك تدخل على المدونات والمجموعات النقاشية التي تتحدث عن وليد عقلك، وقد عاينت للمرة الأولى جرح المشاعر الذي قد يحدثه مقال سلبي عارض أو آخر سيئ النية، وحين كان أحدهم يفهمني بحق كان ذلك يبهجني لأبعد حد.

وبعد فترة ليست بطويلة من إدراكي لهذه المشاعر النرجسية والطبيعية في آن واحد، أرسل لي صديق نسخة من كتاب *The Confidence Course* للرئيس التنفيذي لمجلة باراد "وولتر أندرسون". وكان صديقي موفقًا في اختياره. أكثر من ذلك أنني دخلت على أمازون دوت كوم ولاحظت أن أحدًا لم يكتب أي مقال عن هذا الكتاب الرائع.

وعليه فقد كتبت أنا أول مقال عنه، ليس مجرد ملاحظة حب وتوصية بقراءته، لكنه مقال بذلت فيه وقتًا وفكرًا، لقد عرفت من كتاب "وولتر" أنه لم يحظ بعلاقة قريبة بوالده كالتي ود لو كانت بينهما. وذكرني هذا بعلاقتي أنا الشخصية مع والدي، وأخبرت "وولتر" أنني انبهرت بالرعاية الأبوية التي أبداها لقرائه مع أنه

* متوافر لدى مكتبة جرير.

شخصيًّا لم يلقاها، كلماتي كانت من القلب مباشرة، لكنها أثرت فيه بعمق كان نتيجة هذا علاقة تربطني الآن بـ "وولتر".

كل الناس تقريبًا - مهما كان أثرهم - يبحثون عن أمور تتعلق بهم على الإنترنت، ولا توجد حواجز تفصل بينك وبينهم على شبكة المعلومات. أعرف أنه يصعب عليك تصور كل هذا القدر من مشاهير الفن أو قادة الأعمال العظام وهم يجلسون بملابس نومهم يطبعون أسماءهم في جوجل، لكن صدقني: هم يفعلون.

■ تواصل مع الحاجب

إن كنت تجري اتصالات تعريف هاتفية، فبالطبع لن تصل بسهولة لشخص مهم لأنك سوف تصطدم بحواجز حاجبيه، ولذا فإن المهم جدًّا أن توجد علاقة بينك وبين ذلك الشخص الذي يقف حاجزًا بينك وبين هدفك، اجعل من هذا الشخص حليفًا ولا تجعله عدوًّا، وسوف تتمكن من الوصول إلى ذلك الشخص المهم في أي وقت تريد.

لكي تفعل ذلك، عليك أن تدرك:

- الحاجب هو عامل مهم للغاية في نجاح الشخصية المهمة وهو يستحق التقدير.
- الحاجب هو في الأغلب شخص مثير للانتباه مثل أميره، وسوف يقدر تقديرك له.
- الحاجب غالبًا ما يعاني خللاً شديدًا في استقبال الخلايا العصبية العاكسة؛ لأنه طوال الوقت يتلقى قذائف الغاضبين لأنه ببساطة يقوم بوظيفته على الوجه الصحيح في حماية رب عمله (والذي لا يكون ممتنًا له في الغالب).

مسلحًا بتلك الحقائق، فإنك تصبح جاهزًا لحيازة تصريح دخول لعديد من قلاع الشخصيات المهمة. خذ مثلًا: تلك المكالمة الهاتفية العملية تمامًا التي دامت لدقيقتين مع مساعدة أحد أهم الرؤساء التنفيذين في الولايات المتحدة (لأسباب تبدو واضحة، غيرت الأسماء ومعلومات تعريف أخرى).

سألت على الهاتف: "مرحبًا، هل هذه جوان؟".

فردت: "ماذا؟".

فتابعت: "هل هذه جوان نيلسون؟".

فأجابت: "مَن هذه؟".

"هل هذه جوان نيلسون الشهيرة التي كتب عنها تيد بروك وشكرها في كتابه الأعلى مبيعًا *Leader of the Pack*؟.

فردت "جوان" ببعض الغضب وبعض الاهتمام: "نعم، منَ تكون؟".

"هذا أنا الدكتور "مارك جولستون" أنا طبيب نفسي، مؤلف، كاتب و..." وبدأت الحديث، فيما قاطعتني "جوان".

قالت غاضبة: "مَن يريد شخصًا مثلك هنا!".

فرددت عليها بهدوء وصوت مهني: "اهدأي "جوان"، سيكون كل شيء على ما يرام، خذي نفسًا عميقًا".

فتابعت هي على نهج هجومها: "بل اهدأ أنت! جرب أن تتعامل مع شخص مجنون طيلة أسبوع".

"جوان، سيكون كل شيء على ما يرام، أنتِ مضطرة للتعامل مع واحد، أنا أتعامل مع واحد مختلف كل ساعة، أرجو أنك لا تزالين تحظين بحياة خاصة؟". سألتها ذلك السؤال لأنني أعرف أن معظم المساعدين الشخصيين للشخصيات المهمة لا يحظون بوقت يحيون فيه حياتهم الخاصة).

"أية حياة خاصة؟ أنا حتى لا أحظى بوقت لأقتني كلبًا حقيقيًّا. ما لديَّ في بيتي كلب صغير من السيراميك".

قلت لها متابعًا المزحة: "حسنًا، أعلم أنها حلوة جدًّا للأطفال".

فردت ملاحقة: "هل تريد معرفة أسمه؟".

فقلت: "بالتأكيد".

فأجابت: "اسمه سيت Sit" حيث ضحك كلانا.

تابعت حديثي معها موضحًا أنني كتبت مقالًا عن رب عملها أظنه سيعجبه وقد منحني محرره هذا الرقم الهاتفي. بعد المكالمة كتبت لـ "تيد" الخطاب التالي وأرفقت معه الخطاب، وأنا على يقين من أن "جوان" ستقرأ الرسالة.

عزيزي السيد "بروك"،

إحدى أولى الخطوات التي سوف أتخذها حين أصبح ثريًا أن أشغل عندي شخصًا مثل مساعدتك "جوان"، كي تحميني من الأشخاص الذين هم على شاكلتي، كانت متعاونة وممتعة، وكذلك هي تحرس بابك مثل كلب البيت بول.

أتمنى أن تعرف مقدار قيمتها لديك وألا تقع في الخطأ الذي أقع فيه أحيانًا حين لا أقدر من حولي ممن يجعلون حياتي ممكنة؛ لأن عليَّ التعامل مع أولئك الذين يجعلونها مستحيلة، فإن كان الأمر كذلك فأنت من بين الناس جميعًا يجب أن تعرف... إلخ.

اتصلت بعدها بأربعة أيام للمتابعة كي أرى ما إن كان خطابي قد وصل، وقلت: "أهلًا جوان، هذا أنا دكتور جولستون ثانية، لا أعرف إن كنت تذكرينني، لقد تحدثنا قبل بضعة أيام".

فردت بدفء ودلال كاملين: "أذكرك".

فتابعت: "كنت أتساءل عما إن كان خطابي قد وصل لتيد".

"نعم دكتور مارك، لقد تلقيناه وأرسلته إلى حيث هو في عطلته – عدا الخطاب".

شعرت ببعض التوتر، وقاطعتها: "أو؟".

فقالت في لهجة منتصرة: "نعم لقد أخذت هذا الخطاب وقرأته له على الهاتف!".

نتيجة للمكالمة وللخطاب، أصبحت أنا و"جوان" صديقين مقربين ومتى أردت الوصول إلى "تيد" كانت تفلتني.

تلك هي الوسائل بين يديك: عديد من الأساليب الرائعة للوصول إلى الأشخاص الذين تظن عدم إمكانية الوصول إليهم، كل هذه الطرق بسيطة (لو كانت لديك الشجاعة). وكلها تعتمد على ثلاث قواعد أساسية: أشعر الناس بجاذبيتهم، أشعرهم بأهميتهم، وفوق ذلك كله أشعرهم بشعورك بهم.

فما سر نجاح تلك السبل؟ لأنه تحت هذا الوهج من المال والسلطة، ستجد الأشخاص المهمين وموظفيهم – كغيرهم من الناس – هم مجرد بشر. ويمكنك الوصول إلى أي شخص طالما كنت مستعدًا للمحاولة.

رؤية مفيدة

في داخل كل واحد من هؤلاء المهمين البعيدين عن التواصل والذين يخشون انكشافهم على الناس، يستقر شخص يتوق بشدة للتواصل المباشر.

خطوة عملية

من هو أكثر من يعجبك من الناس وتود رؤيته؟ قم بالبحث في الإنترنت في الأماكن التي يتحدث فيها ذلك الشخص، وانظر إن كان بإمكانك الحصول على دعوة أو إن كان الرجل قد أصدر كتابًا، فاستخدم موقع "أمازون" أو ما شابهه لكتابة "مقال نقدي قوي" عن الكتاب، إن كانت لديك مدونة فاستخدمها لنشر أفكارك حول مدى تغيير الرجل لفلسفتك في الحياة، استخدم كذلك مواقع التواصل الاجتماعي والأعمالي مثل فيسبوك، بلاكسو، لينكدإن، وتويتر لنشر تعليقات إيجابية.

خاتمة

أحد سبل التواصل مع الناس هو أن يكون الناس قادرين كذلك على الوصول إليك، وأنا دائمًا ما أشعر بالسعادة حين يتمكن قرائي من الوصول إليّ. إن طبقت الأساليب الواردة في هذا الكتاب، فسيسعدني أن أسمع منك كيف أفلحت معك. كذلك سوف تجد المزيد من أدوات وأفكار التواصل متوفرًا على الموقع الإلكتروني: .www.markgoulston.com

شيء أخير قبل أن أذهب: شكرًا لكم! فلا بد أنكم تعلمون الآن أنني مانح كبير لشكر التأثير لأي شخص جعل حياتي أفضل حالًا. بإتاحة الفرصة لقراءة هذا الكتاب وامتلاك الشجاعة لتغيير حياتك واستخدام المعلومات التي تعلمتها، تكون قد منحتني أعظم مكافأة يمكن أن يتلقاها طبيب نفسي: الشعور بأنني قد أحدثت فارقًا إيجابيًا في حياتك. آمل أن تجد معرفة جديدة تجد فيها فاعلية ونفعًا كالذي وجدته فيها، وأتمنى لك نجاحًا عظيمًا في عملك، وبيتك... وفي كل مكان.

الفهرس

نبذة عن المؤلف

الطبيب مارك جولستون، طبيب نفسي في مجال الأعمال والذي تعرض خلال عمله لأشخاص عنيفين وذوي ميول انتحارية. وهو ما قاده بالنهاية ليعمل كمدرب لمفاوضي مختطفي الرهائن في الشرطة والمباحث الفيدرالية. من خلال هذه الخبرة، كون الرجل قدرة هائلة على التواصل مع أي شخص كان، والطرق التي استخدمها كانت هي الأساس الذي قام عليه هذا الكتاب. إضافة لذلك، كان يقوم بعمل اتصالات منزلية بالمحتضرين من قادة المؤسسات وبذويهم، ومن خلال ذلك كان يساعد الناس على حل نزاعاتهم في اللحظات الأخيرة. بعد ذلك أخذ أفراد العائلات يحضرونه للعمل معهم في شركاتهم العائلية، ومن هنا بدأ الدكتور "جولستون" عمله في عالم الأعمال.

على مدى السنوات الخمس والعشرين الماضية، عمل الدكتور "جولستون" مع شركات مختلفة من متوسطة وحتى شركات ضمن قائمة ١٠٠٠ شركة التي تصدرها مجلة فورتشن، ثم مع شركات المحاماة المتخصصة والممتدة على مستوى القطر وشركات المحاسبية العامة، يعلمهم مهارات الإنصات ليتمكنوا بها من اقتحام وكسر الصوامع المنعزلة داخل المؤسسة وخارجها. داخليًا، كان ذلك يحقق مزيدًا من الشفافية، وتدفقًا أفضل للمعلومات، ومؤسسات أكثر مهارة وصمودا. على المستوى الخارجي، وفي مواجهة العملاء، ومجالس الإدارات، وحملة أسهم الشركات، كان ذلك يمكن المؤسسات من تقصير دورة المبيعات، والنقل الفعال والمتسق لقيمهم ومقترحات القيمة، وبالنهاية تحقيق النجاح في السوق.

لدى الدكتور "جولستون" رؤية فريدة حول تحديات التعامل والتواصل مقترنة بما يزيد على ثلاثين عامًا من العمل الطبي الإكلينيكي مكن بها أفرادًا، وفرقًا، ومؤسسات من إطلاق قدراتهم الكاملة.

قائمة عملائه السابقين والحالين تتضمن شركات جولدمان ساكس، آي بي إم، فيدرال إكسبرس، زيروكس، أكسينتشر، دويتش بانك، بلومبيرج، هوداك، ميريل

لينش، ويلز فارجو، بانك أوف أمريكا، مكتب المدعي العام بلوس أنجلوس، قسم شرطة لوس أنجلوس، مكتب المباحث الفيدرالية.

عمل الدكتور "جولستون" أستاذًا في معهد الأمراض النفسية والعصبية بجامعة كاليفورنيا بلوس أنجلوس على مدى أكثر من ٢٥ عامًا واختير كأحد أكبر الأطباء النفسيين في أمريكا أعوام ٢٠٠٩، ٢٠٠٥، ٢٠٠٤ من قبل معهد أبحاث المستهلكين في واشنطن العاصمة.

وهو مؤلف أفضل الكتب مبيعًا، حيث تتصدر مؤلفاته المبيعات، ومن بينها: تخلص من طريقتك المعتادة* بمشاركة فيليب جولدبيرج، و*Get Out of Your Own Way at work*. وهو يقوم بكتابة عمود شهير بصحيفة *التريبيون* تحت عنوان "حل أي شيء مع الدكتور مارك" ويكتب ويسهم في وضع محتوى لصالح مجلة *هارفارد بيزنس ريفيو، وهافينجتون بوست، وفاست كومباني*. يطلب منه دائمًا طرح خبرته عبر المطبوعات الوطنية ووسائل الإعلام مثل *ذا وول ستريت جورنال، فورتشن، نيوز ويك، تايم، رويترز، إن بي آر، سي إن إن، فوكس نيوز، وبرنامجي أوبرا وتوداي*.

---

* متوافر لدى مكتبة جرير.

الخطب الرئيسية / ورش العمل

يقدم الدكتور "جولستون" خطبًا رئيسية وورش عمل حول الموضوعات التالية:

* **أنصت فحسب": السلاح السري الجديد للتواصل مع أي شخص.**
إن أردت حقًّا التواصل مع الناس، فما تقوله لهم هو أقل أهمية بكثير مما تمكنهم من قوله لك *أنت*. اكتشف الأدوات البسيطة لفعل ذلك ثم تواصل مع الناس جميعًا.

* **هل تتحاشى شخصًا أو شيئًا ما؟ كيف تواجه أي شخص بخصوص أي شأن، وفي أي مكان، وأي وقت؟**
لا يتعلق الأمر بعدم رغبة الناس في مواجهة بعضهم البعض، بل يتعلق بعدم معرفتهم كيف يفعلون هذا على نحو غير مؤلم. سيبين لك الدكتور "جولستون" كيف تواجه أي شخص في أي موقف على نحو لا يجعل الموقف أسوأ على الإطلاق، وفي معظم الحالات سينتهي به إلى الأفضل. بمجرد أن تتعلم هذه الأسرار للمواجهة الخالية من الألم، سوف تصبح قادرًا على التعامل الفوري مع أي شخص بشأن أي موقف مزعج - سواء كانت المشكلة حالية، أو سواء كانت المواجهة المزعجة مع شخص المواجهة معه طويلة الأمد - بما يجعلك أكثر حرية للانطلاق نحو النجاح في المستقبل.

* **تحلَ بالشجاعة**
البقاء طويلًا داخل نطاق أمانك النفسي سوف يبقيك آمنًا... وآسفًا. لماذا؟ لأنك ستكون من بين أناس لا حصر لهم ندموا على ما لم يفعلوه أكثر من ندمهم على ما فعلوه. اكتشف كيف تغير ذلك الآن وأطلق لحياتك العنان!

* **الممكن لا ينبغي هدره مطلقًا - كيف تتنحى عن طريقك المعتاد (وتساعد الآخرين على الشيء ذاته).**

المصائب لا يمكن تجنبها، لكن المأساة يمكن اجتنابها. وواحدة من أكبر المآسي التي يمكن المرور بها هي أن تصل لنهاية العمر لتكتشف أن الحياة كانت أقل - بل أقل كثيرًا - مما كان ممكنًا لها؛ فما كان بإمكانك تلافيه فشلت في منعه وما كنت لتنجزه لم تنجزه، وذلك فقط لأنك لم تتنح عن طريق المعتاد. والدكتور جولستون يبين لك كيف تفعل ذلك: أن تتغلب على السلوكيات الهادمة للذات التي تعيق نجاحك - وأن تساعد الآخرين على الشيء ذاته.

* **أفضل حياة ممكنة - كيف تجعلها حقيقة**

ما هي حظوظك في الوصول إلى خط نهاية حياتك وليس في رصيدك حالة ندم؟ إن أردت تعظيم هذه الحظوظ، فسوف تحتاج لبيان الدكتور "جولستون" حول كيفية عيش الحياة من دون ندم.

* **كسر صوامع العزلة**

أيًا كان قائل عبارة "العالم ليس سوى قرية" فإنه مخطئ. فالعالم صومعة. وإن لم تجد سبيلًا لكسر الجدر التي تعزلك عن الناس في شركتك، وتفصلك عن عملائك، وزبائنك، ومستثمريك، فإن شركتك لن تكون قادرة أبدًا على الإبداع، أو التعاون، أو التضافر، أو الأداء بأقصى قدراتها. في هذا العرض التفاعلي/ التجريبي، يساعدك الدكتور جولستون على كسر تلك الصوامع، وساعتها تصبح قادرًا على الاتصال، والتعاون، والتفاعل مع الناس بفاعلية ما كنت تتصور أنك قادر عليها.

تواصل مع مارك جولستون لمزيد من المعلومات.

المواقع الإلكترونية: http://markgoulston.com
http://justlistenthebook.com

البريد الإلكتروني: info@markgoulston.com

مصادر مجانية: http://markgoulston.com/resources

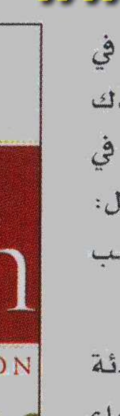
الوصول إلى الحقيقة يتطلب إزالة العوائق
التي تعترض المعرفة، ومن أهم هذه العوائق
رواسب الجهل، وسيطرة العادة، والتبجيل المفرط
لمفكري الماضي
أن الأفكار الصحيحة يجب أن تثبت بالتجربة

روجر باكون

حصريات مجلة الابتسامة
** شهر إبريل 2016 **
WWW.BTESAMH.COM

التعليم ليس استعدادا للحياة ، إنه الحياة ذاتها
جون ديوي
فيلسوف وعالم نفس أمريكي

أعمال
مساعدة ذاتية



كتب مارك جولستون يقول: "في الوقت الحالي، هناك شخص ما في حياتك تريد الوصول إليه، ولكنك لا تستطيع، وهذا الأمر يفقدك صوابك. ربما يكون هذا الشخص في العمل، أو مرءوسًا أو عضوًا في فريق أو عميلًا أو مديرك. أو ربما يكون شخصًا يعيش معك في المنزل: شريك حياتك، ولي أمرك، مراهقًا عنيدًا أو زوجك السابق الغاضب منك".

إذا استطعت أن تجعل هذا الشخص يصل إلى حالة ذهنية هادئة ومتفتحة، فمن المرجح أن تتمكن من حل الخلافات بينكما، سواء أظهرت هذه الخلافات على طاولة الاجتماعات أو طاولة الطعام.
في هذا الكتاب، ستكتشف تقنيات فعالة ومختبرة على أرض الواقع لتجعل الناس يقومون بما تريد منهم القيام به.

مع هذا الكتاب، ستجد أن القدرة على النجاح موجودة بين يديك.



إشادة بهذا الكتاب

"سيساعدك هذا الكتاب على تحويل الأشخاص الذين يصعب عليك الوصول إليهم ويستحيل تعاملك معهم إلى حلفاء وعملاء أوفياء وزملاء مخلصين وأصدقاء العمر".

— كيث فيرازي، مؤلف الكتب أفضل مبيعًا Never Eat Alone و Who's Got Your Back

"كتاب تسهل قراءته، يسهل اتباع إرشاداته، ونتائجه مذهلة".

— مارشال جولدسميث، مؤلف الكتابين الأفضل مبيعًا:
What Got You Here Won't Get You There and Succession: Are You Ready?

"كتاب رائد يجب أن يقرأه، والأهم من ذلك يجب أن يطبقه، كل القادة في الحاضر والمستقبل".

— وارن بنيس، أستاذ الإدارة الشهير، جامعة جنوب كاليفورنيا ومؤلف كتاب كيف تصبح قائدًا

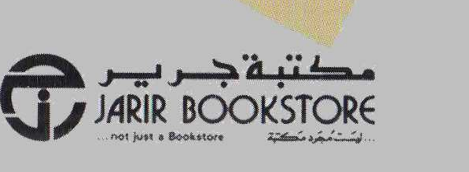
"يوفي كتاب جولستون بوعده. اقرأه وسوف تكتشف أسرار التواصل مع أي شخص على الإطلاق، وأقصد بالفعل أي شخص!". — مارك فيكتور هانسن، المؤلف المشارك لسلسلة شوربة دجاج للروح

"الرؤى الخاصة بـ جولستون عن السلوك الإنساني هي درر حقيقية".

— ستيفن بي. سامبل، رئيس جامعة جنوب كاليفورنيا، ومؤلف الكتاب الذي حقق أفضل المبيعات
The Contrarian's Guide to Leadership




ISBN 628-1072-08-043-3
6 281072 080433
282205932




Exclusive
For
www.ibtesama.com